

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**DÉPARTEMENT DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES**

**MÉMOIRE**

**PRÉSENTÉ À**

**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE**

**DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR**

**THIERRY GAGNON**

**B.A.A.**

**ÉTUDE EXPLORATOIRE**

**LES DIFFÉRENCES STRATÉGIQUES ADOPTÉES ET LES PERFORMANCES EN PÉRIODE DE TURBULENCE :**

**LE CAS DES PME MOYENNEMENT EXPÉRIMENTÉES ET EXPÉRIMENTÉES**

**Décembre 2016**

## RÉSUMÉ

Les petites entreprises contribuent à une part importante des activités économiques. Évidemment, lorsque la situation économique est en crise, plusieurs petites entreprises en sont affectées. En 2009, la province du Québec (Canada) a connu une diminution de 1,6 % des exportations, occasionnant la perte de 30 000 emplois (Régie des rentes, 2012). Malgré une situation plus difficile au Québec, le Canada a tout de même bien réagi à la crise en raison des profits confortables des industries minières et pétrolières qui ont soutenu leurs investissements dans les petites et moyennes entreprises (OCDE, 2012).

Le contexte favorable lié aux investissements sectoriels et le contexte défavorable relié à la crise économique dans d'autres secteurs permettent de qualifier les années 2007-2010 comme étant une période de turbulence. Le concept de turbulence n'est pas seulement relié à la crise économique, mais aussi à l'incertitude des comportements des acteurs (Mélèse, 1990). Au Canada, la crise économique et les investissements du secteur miniers et pétroliers nous permettent de dégager deux types de turbulence : positive ou négative.

Dans un contexte de turbulence, principalement celui de la turbulence négative, les chercheurs examinent les comportements stratégiques des PME dans le but d'identifier celles qui adoptent les pratiques les plus performantes (Bibeault, 1982; Hayes et Abernathy, 1980; Porter, 1994; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978). Parmi les facteurs plus étudiés, on retrouve les caractéristiques des dirigeants (âge, formation, expérience) et ceux concernant les différents stades de développement d'une entreprise (Saint-Pierre et coll., 2010). Les études portant sur l'âge sont presque entièrement consacrées aux entreprises de cinq ans et moins, et ce, en raison de leur faible taux de survie (Teurlai, 2004; Saint-Pierre et coll., 2010, et Therrien, 2003). Peu d'études dressent un portrait comparatif entre l'âge et les différentes réactions stratégiques des entreprises qui ont plus de cinq ans.

C'est d'ailleurs dans ce contexte que s'inscrit cette étude dont l'objectif est de déceler les actions stratégiques qui ont été mises de l'avant ainsi que les niveaux de performance des entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX) en période de turbulence économique (2007-2010) et d'y déceler des différences et/ou des similitudes.

Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous avons développé un outil de mesure permettant de déceler les changements apportés par les entrepreneurs dirigeants lors de la période 2007-2010, et ce, selon les différentes fonctions de l'entreprise (marketing, opération, ressource humaine, managériale et

finance). Nous avons également demandé aux entrepreneurs de nous indiquer les variations de certaines mesures de performance afin de déceler les effets de ces actions, soit la variation de la croissance (variation du chiffre d'affaires et du nombre d'employés), la variation du niveau de liquidité, la variation du niveau de rentabilité, la variation du niveau d'endettement et la variation du niveau de productivité pour la période 2007-2010. L'échantillon de l'étude est de 89 entreprises, tous secteurs confondus. Deux groupes ont été créés afin de distinguer les entreprises moyennement expérimentées (5 à 12 ans, 44 entreprises) et celles expérimentées (13 à 25 ans, 45 entreprises). La prise de données s'est déroulée sur deux territoires. L'une dans la ville de Sept-Îles et l'autre dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

En se basant sur les résultats de recherche, il s'avère que toutes les entreprises ont très peu modifié les actions stratégiques lors de la période 2007-2010. Parmi les entreprises interrogées, celles expérimentées (12-25 ans) ont été les plus actives et les plus performantes. Dans un contexte de turbulence négative, il semblerait que ces entreprises apportent des modifications dans leur fonction s'apparentant à la stratégie de production de masse. Les performances obtenues pour ce groupe ont été supérieures pour les mesures de performance liées à la croissance, aux liquidités ainsi qu'à l'endettement. Les entreprises moyennement expérimentées (5-12 ans) ont obtenu des niveaux de performance un peu plus élevés pour la productivité et la rentabilité. Lors de la période de turbulence négative, ces entreprises ont amélioré leurs caractéristiques de leurs produits/services. Par ailleurs, on remarque que le financement a été une préoccupation, car ce groupe a plus fortement renégocié ou recontraté une dette ou des dettes avec des créanciers. Elles tentent bien que mal de stabiliser leur performance principalement à ce qui a trait au chiffre d'affaires en développant leurs efforts de ventes soit par la promotion, le développement de nouveaux marchés et le développement de nouveaux produits.

Par ailleurs, les entreprises se trouvant dans une turbulence positive exerceraient moins d'action dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise excepté celles des ressources humaines. Ces entreprises ont obtenu de meilleures performances que toutes les entreprises se trouvant en turbulence négative (défavorable).

Globalement, on observe que l'expérience des entreprises ainsi que le contexte de turbulence semblent avoir une influence sur les comportements de gestion des PME et que cette influence peut varier également selon la fonction de gestion en cause. Ces observations nous ont permis de répondre aux objectifs de recherche et aux différentes hypothèses émises qui ont été confirmées par les nombreux résultats présentant les différentes actions stratégiques adoptées.

## REMERCIEMENTS

Le dépôt de ce mémoire représente un aboutissement en termes d'exigence finale. Je compare cette épreuve à un long voyage en mer. Laissez-moi vous expliquer pourquoi et, par le fait même, j'en profiterai pour remercier tous les membres de l'équipage qui ont fait partie de ce merveilleux périple avec moi.

Tout d'abord, je tiens à mentionner que ce voyage a commencé il y a quelques années. Je me suis joint à un équipage avec lequel j'ai contribué à étudier et à développer les cartes de navigation (recherche littéraire et développement du questionnaire). À ce sujet, je tiens à remercier mes collègues avec qui j'ai accompli avec succès cette première sortie en mer, soit M. Alexandre Lavoie et Mme Karine Bergeron.

Par ailleurs, j'ai pu compter sur plusieurs maîtres d'équipage qui m'ont guidé lors de la planification et le développement de l'ensemble des tâches à effectuer. Pour ce faire, je tiens à remercier l'un d'entre eux, soit M. Yves Lachance, professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) qui nous a aidés.

Chacun des membres a dû tracer son propre itinéraire afin de faire avancer la recherche. Nous avons donc tous un trésor à trouver, se traduisant par des résultats. Afin d'accomplir cette tâche, nous devons nous trouver des guides, des phares correspondant à des compétences et des aptitudes spécifiques. À titre de lieutenant en chef, je me suis vu attribuer comme directrice de mémoire Mme Lise Plourde, professeure au Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC, avec qui j'ai pu discuter de mes nombreuses problématiques de recherche tout en lui faisant part de mes différentes théories. Elle a su m'écouter et me conseiller sur la bonne direction à suivre, et pour cela, je la remercie grandement.

Le second lieutenant est mon codirecteur, M. Louis Dussault, professeur et directeur général du Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'UQAC, et aussi, mon mentor en ce qui concerne tous les projets de recherche sur lesquels j'ai travaillé. Telle une étoile polaire, il a été le guide et la référence concernant les diverses problématiques vécues lors de cette recherche. Riche en expérience, il a su, dans les moments clés, m'indiquer le nord afin de me rendre à bon port. Merci pour votre aide!

Tous les capitaines ont leur « milady », la mienne se nomme Ariane Gagnon-Simard. Elle a été ma lanterne lors de temps plus brumeux afin de me ramener vers le cap de la réussite. Elle a été la personne de tous les moments, autant les bons que les moins bons. Je t'aime et je te suis très reconnaissant de m'avoir soutenu.

Dans tout voyage, il y a des petits imprévus qui font dévier de la trajectoire initiale! L'« imprévu » que j'ai rencontré est le plus merveilleux de tous, soit ma petite Adèle, âgée de trois ans. Durant la première année de son existence, tout le souffle me permettant jadis d'avancer était orienté vers elle. Toutefois, je ne regrette pas ce choix, j'en ai profité pour m'occuper de ma relève.

Je veux également remercier les dirigeants des entreprises qui ont accepté de participer à ce projet de recherche ainsi que les différents intervenants socio-économiques, soit MM. Russel Tremblay et Jean-Lin Otis. Sans toutes ces personnes, cette recherche n'aurait pas pu être réalisée.

Enfin, à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenu et encouragé à ne pas lâcher, je vous remercie. Ce travail est l'accomplissement le plus difficile et le plus ardu que j'ai dû réaliser, mais j'en suis très fier!

Je suis arrivé à bon port et j'ai le vent dans les voiles pour la suite!

Bonne lecture!

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES .....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	X
LISTE DES GRAPHIQUES.....	X
INTRODUCTION.....	1
LA QUESTION DE RECHERCHE.....	5
L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	8
LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2007-2010 .....	9
LES ORIGINES .....	9
LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE AU CANADA ET AU QUÉBEC.....	11
LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN ET À SEPT-ÎLES.....	13
CHAPITRE 1 .....	18
1. REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	18
1.1. L'ÂGE DES ENTREPRISES .....	18
1.2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT.....	29
1.3. LA TURBULENCE.....	33
1.4. LA STRATÉGIE.....	37
1.4.1. LES STRATEGIES EN REPONSE A LA TURBULENCE.....	40
1.4.2. LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE EN CONTEXTE DE TURBULENCE .....	47
1.4.3. LES DECISIONS STRATEGIQUES DANS LES PETITES ENTREPRISES.....	50
1.5. LES FONCTIONS L'ENTREPRISE.....	53
1.5.1. LE MARKETING.....	54
1.5.2. LA PRODUCTION .....	55
1.5.3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH) .....	57
1.5.4. LE MANAGEMENT .....	58
1.5.5. LES FINANCES .....	61
1.6. LA PERFORMANCE .....	63
1.6.1. LES MESURES DE LA PERFORMANCE .....	66
1.6.2. LES MESURES DE PERFORMANCE EN PERIODE DE TURBULENCE .....	70

CHAPITRE 2 .....	74
2. CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	74
2.1. LE CADRE THÉORIQUE .....	74
2.1.1. L'INTERET POUR LA PME .....	74
2.1.2. LA TURBULENCE .....	75
2.1.3. L'AGE DES ENTREPRISES.....	77
2.1.4. LA DEFINITION DES GROUPES D'AGE .....	78
2.1.5. LES ACTIONS STRATEGIQUES .....	80
2.1.6. LE CHOIX DES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	82
2.2. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	85
2.2.1. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE .....	85
2.3. LE MODÈLE DE RECHERCHE .....	93
CHAPITRE 3 .....	95
3. MÉTHODOLOGIE .....	95
3.1. LE TYPE D'APPROCHE .....	95
3.2. L'ÉCHANTILLONNAGE .....	100
3.2.1. LE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN.....	100
3.2.2. LA VILLE DE SEPT-ÎLES.....	101
3.3. L'OUTIL DE MESURE.....	102
3.4. LA COLLECTE DE DONNÉES .....	104
3.4.1. LE SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN.....	104
3.4.2. LA VILLE DE SEPT-ÎLES.....	105
3.5. LE TRAITEMENT DES DONNÉES .....	105
3.6. LA FORMATION DES GROUPES D'AGE ET ANALYSE DES DONNÉES.....	107
CHAPITRE 4 .....	111
4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	111
4.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON .....	111
4.2. VOLET 1: LES ENTREPRISES MOYENNEMENT EXPÉRIMENTÉES ET EXPÉRIMENTÉES .....	111
4.2.1. LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES .....	111
4.2.2. LES CARACTERISTIQUES DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS .....	112
4.2.3. L'INFLUENCE DE LA TURBULENCE 2007-2010 .....	116
4.2.4. L'INDICE GLOBAL DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE .....	122
4.2.5. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	146

4.3.	VOLET 2 : LES GROUPES D'ENTREPRISES SELON LE TYPE DE TURBULENCE .....	153
4.3.1.	LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES .....	153
4.3.2.	LES CARACTERISTIQUES DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS .....	156
4.3.3.	L'INFLUENCE DE LA PERIODE .....	158
4.3.4.	L'INDICE GLOBAL DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE SELON LE GROUPE D'AGE ET LE TYPE DE TURBULENCE .....	165
4.3.5.	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE .....	193
CHAPITRE 5	.....	203
5.	INTERPRETATION DES DONNÉES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES .....	203
5.1.	LA DISCUSSION DE L'HYPOTHÈSE 1 .....	204
5.1.1.	LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.1 (FONCTION MARKETING) .....	205
5.1.2.	LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.2 (FONCTION OPERATION) .....	208
5.1.3.	LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.3 (FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES) .....	210
5.1.4.	LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.4 (FONCTION MANAGERIALE) .....	212
5.1.5.	LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.5 (FONCTION FINANCIERE) .....	214
5.1.6.	LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.6 (TURBULENCE NEGATIVE) .....	216
5.2.	LA DISCUSSION DE L'HYPOTHÈSE 2 .....	228
5.2.1.	LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.1 (CROISSANCE) .....	228
5.2.2.	LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.2 (LIQUIDITE) .....	230
5.2.3.	LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.3 (RENTABILITE) .....	231
5.2.4.	LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.4 (ENDETTEMENT) .....	232
5.2.5.	LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.5 (PRODUCTIVITE) .....	233
5.2.6.	LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.6 (TURBULENCE NEGATIVE) .....	234
CHAPITRE 6	.....	247
6.	APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE, LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE .....	247
6.1.	APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE .....	247
6.2.	LIMITES DE L'ÉTUDE .....	248
6.3.	PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES .....	249
CONCLUSION	.....	250
BIBLIOGRAPHIE	.....	255
ANNEXE 1 : L'OUTIL DE MESURE	.....	267



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Moyennes des indicateurs de performance selon le groupe de taille et d'âge.....	26
Tableau 2 : Récapitulatif des auteurs et des thèmes abordés en lien avec l'âge des entreprises.....	28
Tableau 3 : Résumé des caractéristiques des entreprises plus jeunes et de celles plus âgées.....	28
Tableau 4 : Indicateurs objectifs et subjectifs.....	68
Tableau 5 : Classification et caractéristiques des groupes d'âge.....	80
Tableau 6 : Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance.....	82
Tableau 7 : Indicateurs et critères d'acceptabilités des hypothèses.....	99
Tableau 8 : Distribution de l'échantillon selon le territoire.....	106
Tableau 9 : Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises pour les entreprises MEX et EX.....	107
Tableau 10 : Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises.....	110
Tableau 11 : Secteur d'activités du groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX).....	112
Tableau 12 : Secteur d'activités du groupe d'entreprises expérimentées (EX).....	112
Tableau 13 : Le sexe des propriétaires-dirigeants des groupes d'entreprises MEX et EX.....	113
Tableau 14 : L'âge des propriétaires-dirigeants des groupes d'entreprises MEX et EX.....	114
Tableau 15 : Le niveau académique des propriétaires-dirigeants des groupes d'entreprises MEX et EX.....	115
Tableau 16 : Variation perçue du nombre d'employés réguliers, du chiffre d'affaires et des niveaux de rentabilité, de liquidités et d'endettement pour la période de 2007 à 2010.....	121
Tableau 17 : Indice global des fonctions de l'entreprise.....	123
Tableau 18 : Les actions de la fonction marketing des entreprises MEX et EX.....	126
Tableau 19 : Modifications du nombre de participations à diverses foires commerciales des MEX et des EX.....	127
Tableau 20 : Modifications significatives aux caractéristiques des produits ou services des MEX et des EX.....	127
Tableau 21 : Les actions de la fonction opération des entreprises MEX et EX.....	130
Tableau 22 : Modification des investissements dans la production ou les opérations des MEX et des EX.....	131
Tableau 23 : Les actions de la fonction RH des entreprises MEX et EX.....	134
Tableau 24 : Modification des objectifs de rendement des employés-cadres et non cadres pour les MEX et EX.....	135
Tableau 25 : Modification du nombre d'heures de formation des entreprises MEX et EX.....	135
Tableau 26 : Les actions de la fonction managériale des entreprises MEX et EX.....	138
Tableau 27 : Modification de la fréquence des participations à des activités socio-économiques pour les entreprises MEX et EX.....	140
Tableau 28 : Les actions de la fonction financière des entreprises MEX et EX.....	144
Tableau 29 : Modification des investissements dans le développement de nouveaux marchés pour les MEX et EX.....	145
Tableau 30 : Analyse des principaux postes de dépenses pour les entreprises MEX et EX.....	145
Tableau 31 : Variation du chiffre d'affaires lors de la période 2007-2010.....	147
Tableau 32 : Variation du niveau de liquidités lors de la période 2007-2010.....	148
Tableau 33 : Variation du niveau de rentabilité lors de la période 2007-2010.....	149
Tableau 34 : Variation du niveau d'endettement lors de la période 2007-2010.....	150
Tableau 35 : Ratio de productivité pour les périodes 2007 et 2010.....	151
Tableau 36 : Nombre d'employés pour les périodes 2007 et 2010.....	152
Tableau 37 : Âges des entreprises selon les groupes d'âge et le type de turbulence.....	155
Tableau 38 : Secteurs d'activité des entreprises selon les groupes d'âge et le type de turbulence.....	155
Tableau 39 : Sexe des propriétaires-dirigeants selon les groupes d'âge des entreprises et le type de turbulence.....	157
Tableau 40 : L'âge des propriétaires-dirigeants selon les groupes d'âge des entreprises et le type de turbulence.....	157
Tableau 41 : Variation perçue du nombre d'employés réguliers, du chiffre d'affaires et des niveaux de rentabilité, de liquidités et d'endettement pour la période de 2007 à 2010 par type de turbulence.....	164
Tableau 42 : Indice global des fonctions d'entreprise selon le type de turbulence.....	166
Tableau 43 : Les actions de la fonction marketing des entreprises MEX et EX selon la turbulence.....	170
Tableau 44 : Démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires.....	172

Tableau 45 : Orientation de la promotion des produits et services vers de nouvelles clientèles.....	172
Tableau 46 : Les actions de la fonction opération des entreprises MEX et EX selon la turbulence.....	175
Tableau 47 : Modification des investissements dans les opérations et la production.....	176
Tableau 48 : Modification dans les opérations et la production.....	176
Tableau 49 : Les actions de la fonction RH des entreprises MEX et EX selon la turbulence.....	179
Tableau 50 : Les actions de la fonction managériale des entreprises MEX et EX selon la turbulence.....	183
Tableau 51 : Modification des objectifs de performance.....	185
Tableau 52 : Transfert d'une ou des activités de l'entreprise vers une autre entreprise.....	186
Tableau 53 : Les actions de la fonction financière des entreprises MEX et EX selon la turbulence.....	190
Tableau 54 : Modification des investissements dans le développement de nouveaux marchés.....	191
Tableau 55 : Utilisation des programmes gouvernementaux.....	192
Tableau 56 : Variation du chiffre d'affaires et du niveau de liquidités par type de turbulence lors de la période 2007-2010.....	195
Tableau 57 : Variation du niveau de rentabilité et du niveau d'endettement par type de turbulence lors de la période 2007-2010.....	198
Tableau 58 : Ratio de productivité pour les périodes 2007 et 2010 selon les types de turbulence.....	201
Tableau 59 : Nombre d'employée pour les périodes 2007 et 2010 selon les types de turbulence.....	201

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Taux moyens de demande de financement par emprunt et d'approbation des petites entreprises, 2000–2010...	22
Figure 2 : Types de stratégie selon le processus d'application .....	51
Figure 3 : Les dix rôles du cadre .....	60
Figure 4 : Validation de l'hypothèse 1 .....	242
Figure 5 : Validation de l'hypothèse 2.....	243

## LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Distribution de l'âge pour le groupe des entreprises moyennement expérimentées (MEX) .....	108
Graphique 2 : Distribution de l'âge pour le groupe des entreprises expérimentées (EX) .....	109
Graphique 3 : Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique vécue par les entreprises en contexte de turbulence.....	116
Graphique 4 : Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique vécue par le secteur d'activité en contexte de turbulence Perception du niveau d'influence économique .....	117
Graphique 5 : Niveau d'influence de la période de turbulence sur la prise de décisions .....	118
Graphique 6 : Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique vécu par les entreprises selon les types de turbulence .....	159
Graphique 7 : Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique vécu par les entreprises du secteur selon les types de turbulence .....	160
Graphique 8 : Influence de la turbulence sur la prise de décisions .....	161

## INTRODUCTION

Les petites entreprises contribuent à une part importante des activités économiques du Canada. En 2009, celles-ci employaient environ 5 millions de personnes, représentant ainsi 48 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé au Canada. De plus, les statistiques indiquent que 5 % de celles-ci se livrent à l'exportation et que 87 % des entreprises exportatrices au Canada sont de petites tailles. Elles exportent pour 21 % de la valeur totale d'exportation, soit un montant de 84 milliards de dollars (Industrie Canada, 2010).

Évidemment, lorsque la situation économique est en crise, plusieurs petites entreprises en sont affectées que ce soit de près ou de loin. C'est d'ailleurs ce qu'ont vécu les dirigeants des entreprises de la province de Québec au Canada, qui ont été dans l'obligation de faire plusieurs mises à pied puisqu'en 2009, la province a connu une diminution de 1,6 % des exportations, occasionnant la perte de 30 000 emplois (Régie des rentes, 2012). Toutefois, il semble que le Canada ait bien réagi à la crise, et ce, en raison des profits confortables des industries minières et du pétrole qui ont soutenu leurs investissements dans les petites et moyennes entreprises (OCDE, 2012). Ainsi, plusieurs provinces et régions, où l'on retrouve ce type d'industrie, ont enregistré une croissance économique au lieu d'un ralentissement. Les impacts de la crise pour les PME, dépendantes de l'industrie minière et pétrolière, n'ont pas eu la même ampleur. Cette période leur a été plutôt favorable. À titre d'exemple, en 2008, la valeur des investissements miniers totaux réalisés dans la région de la Côte-Nord a été d'environ 422 millions, soit 21 % des investissements faits dans la province de Québec (Canada) dans ce secteur (ISQ, 2009).

Le contexte lié aux conditions particulières de la crise et des investissements sectoriels au Canada permet de qualifier les années 2007-2010 comme étant une période de turbulence. Le

concept de turbulence n'est pas seulement relié à la crise économique, mais aussi à l'incertitude des comportements des acteurs et de l'imprévisibilité de leurs actions<sup>1</sup> (Mélèse, 1990). La turbulence peut également provenir d'un changement radical de technologie, d'un changement profond des mœurs de la société ou des différentes crises qui se produisent depuis de nombreuses années dans le monde (économique, politique, territoriale, etc.) (Marchesnay, 2004). La crise économique et les investissements du secteur miniers et pétroliers au Canada permettent de dégager deux types de turbulence : favorable ou défavorable. Boin (2005) indique que ces deux types sont issus d'occasions d'affaires générées par les réactions des entreprises dans leur quête de stabilité en contexte de crise. La qualification de favorable ou de défavorable de la turbulence n'est pas reliée uniquement à des facteurs exogènes. La lecture des acteurs de l'environnement influence également la perception. La turbulence peut-être vécue négativement : « On ne se sent pas apte à faire face à la situation » (Gervais et Thenet, 1998 : 60). À l'inverse, elle peut se vivre positivement : « La perturbation suscite le désir de se surpasser. Elle est l'occasion d'apprendre pour toute l'organisation et de repenser son fonctionnement » (1998 : 61). La perception devient alors l'élément permettant aux dirigeants d'orienter leur vision, leurs gestes et leurs actions (Sogbossi Boccu, 2013).

Toutefois, les actions des entreprises en réaction à la turbulence sont variées. Certains événements font en sorte que les entreprises réagissent de façon passive : elles se laissent porter par l'environnement sans vraiment poser de gestes particuliers. À l'opposé, d'autres PME entreprennent plusieurs actions de manière à mieux performer face aux changements (Kitching et coll. 2009). Il existe deux types de processus dans l'application de la stratégie pour les petites

---

<sup>1</sup> Dans cette recherche, les termes «options», «choix» et «actions stratégiques» sont des synonymes

entreprises (un processus réactif/proactif et un processus délibéré/émergeant). Cette recherche s'appuiera sur le processus réactif/proactif plutôt que celui du délibéré/émergeant. Le processus réactif est la réponse à un changement de l'environnement (stimulus) alors que le processus proactif est le fait de créer quelque chose de nouveau, notamment par l'innovation. Il est habituellement plus agressif que défensif (Marchesnay, 2004 inspiré des différents travaux de Mintzberg).

Les chercheurs examinent les comportements stratégiques des PME en période de turbulence pour plusieurs raisons, notamment dans le but d'identifier celles qui adoptent les pratiques les plus performantes (Bibeault, 1982; Hayes et Abernathy, 1980; Porter, 1994; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978; Hall, 1980; Schendel, Patton et Riggs, 1976). Ainsi, le choix des indicateurs de performance devient très important. Selon les recherches en gestion (Dess et Robinson, 1984; Murphy et coll., 1996; Gauzente, 2000; Auclair, 2006), il existe deux types de mesure de la performance, soit les mesures objectives et subjectives. La définition de la mesure objective est celle qui représente la réalité indépendante, peu importe le jugement. Dess et Robinson (1984) mentionnent qu'en réalité, les informations disponibles viennent parfois biaiser et discréditer la démarche. Aussi, puisque les données économiques de l'entreprise ne sont pas toujours accessibles pour les chercheurs, la mesure de la performance, par des évaluations subjectives, constitue parfois l'unique source de données permettant de qualifier l'entreprise. Selon la revue littéraire réalisée par Murphy et coll. (1996), il semblerait que les principaux indicateurs servant à mesurer la performance sont : la croissance, la productivité, les liquidités, le profit et l'endettement. Parmi les mesures de performance présentées, la croissance semble être l'une des plus utilisées.

Au cours des 30 dernières années, plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer la croissance par divers facteurs. Parmi les facteurs les plus étudiés, on retrouve les caractéristiques des dirigeants (âge, formation, expérience) et les auteurs qui se réfèrent aux différents stades de développement d'une entreprise (Saint-Pierre et coll., 2010). Davidson et coll. (2002) mentionnent que plusieurs indicateurs viennent expliquer le phénomène de la croissance, par exemple l'âge de l'entreprise, l'indépendance de propriété, le type d'activités de l'entreprise (secteurs industriels). Par ailleurs, il semble que la taille et la forme juridique soient les facteurs les plus importants liés à croissance. Selon Saint-Pierre et coll., 2010, la variable de l'âge de l'entreprise a plus d'importance que celle de la taille de celle-ci sur la performance.

Les auteurs qui ont approfondi la notion d'âge comme sujet de recherche viennent à la conclusion qu'il y a une relation négative entre l'âge et la croissance (Almus et Nerlinger, 1999; Joachin et Wagner, 1995; Glancey, 1998; Davidson et coll., 2002; Wijewardena et Tibbits, 1999). Outre ce fait, certaines études ont fait ressortir les caractéristiques des entreprises plus jeunes et de celles plus âgées. À ce propos, une recherche gouvernementale longitudinale sur l'accès au financement des petites entreprises canadiennes a établi que le financement externe pour les jeunes entreprises (0 à 3 ans) était plus difficile lors de l'acceptation des demandes de financement par emprunt (Industrie Canada, 2013). Une autre étude réalisée par le CEE-UQAC (2014) sur le financement des PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean montre que les entreprises plus âgées sont de plus grandes tailles et obtiennent des montants moyens par ronde de financement plus élevés. Actuellement, les études concernant l'âge sont beaucoup orientées vers celles qui sont âgées de cinq ans et moins, et ce, en raison de leur faible taux de survie (Teurlai, 2004; Saint-Pierre et coll., 2010, et Therrien, 2003) et il en est de même pour le thème des entreprises à forte croissance.

Malheureusement, peu d'études dressent un portrait comparatif entre l'âge et les différentes réactions stratégiques des entreprises qui ont cinq ans et plus (moyennement expérimentées), qui ne connaissent pas nécessairement une forte croissance et qui se trouvent en contexte de turbulence positive.

## **LA QUESTION DE RECHERCHE**

Comme il a été présenté précédemment, très peu d'études ont fait état des actions stratégiques des entreprises ayant quelques années d'expérience et des actions qu'elles avaient adoptées dans un contexte de turbulence. En raison de cela, il devient impossible d'établir un portrait des entreprises moyennement expérimentées et de les comparer avec d'autres types d'entreprises. Les recherches comparent souvent les jeunes entreprises avec les plus vieilles dans des contextes particuliers : crise viticole (Duquesnois, 2012), facteurs d'internationalisation (Brush, 1995) et croissance (Saint-Pierre et coll. 2010). En résumé, les recherches se concentrent presque exclusivement à faire une comparaison entre des entreprises qui ont peu ou pas d'expérience avec celles ayant déjà plusieurs années d'expérience en affaires. En raison de cela, il serait pertinent de voir si les entreprises ayant une certaine expérience des affaires (cinq ans et plus) ont des éléments de différenciation avec les entreprises de plus d'une dizaine d'années d'expérience, et ce, en contexte de turbulence économique (positive ou négative).

Un autre aspect où peu d'études ont été réalisées est l'identification des actions stratégiques dans un contexte de turbulence considéré comme favorable ou positif. Comme il a été mentionné précédemment, la période 2007-2010 a eu quelques effets négatifs au Canada et au Québec, mais selon le rapport de l'OCDE (2012), les secteurs de l'énergie et des mines ont contribué à la



croissance économique de quelques provinces. Cependant, certains territoires du Québec, plus particulièrement la région de la Côte-Nord, ont connu une forte croissance en raison de l'investissement de plusieurs entreprises minières. Néanmoins, les recherches concernant les actions stratégiques en période de turbulence portent exclusivement sur les actions prises dans des contextes de turbulence défavorable (crise, incertitudes des marchés, rupture technologique, etc.).

Bref, une analyse de différentes recherches nous a permis de constater un «vide d'information» concernant les différences stratégiques et de performance entre les entreprises ayant acquis une certaine expérience et celles plus expérimentées. Il en est de même pour les entreprises se trouvant dans un contexte économique favorable en lien avec leurs actions stratégiques prises en ce contexte.

C'est en raison de ces observations et du contexte particulier que nous élaborerons la question de recherche suivante :

***Quelles sont les actions stratégiques priorisées et les performances enregistrées permettant de différencier les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et les entreprises expérimentées (EX) lors de la période de turbulence économique (2007-2010)?***

Les assises de cette recherche découlent de deux études sur les stratégies des PME en période de turbulence (2007-2010) qui ont été effectuées auprès d'entrepreneurs en octobre 2011 et en février 2012, l'une auprès des dirigeants d'entreprises de la ville de Sept-Îles et l'autre auprès de ceux de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Ces deux études ont été réalisées par l'équipe du

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC), dont je fais partie. Les objectifs généraux de ces études étaient d'identifier les actions stratégiques prises par les entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean et ceux de la ville de Sept-Îles lors de la période de turbulence économique 2007-2010 et l'influence que ces actions pouvaient avoir sur la performance des PME.

C'est grâce aux données recueillies que nous avons pu faire les premières analyses. Tout d'abord, une comparaison entre les choix stratégiques et les performances des PME de la ville de Sept-Îles et celles du Saguenay–Lac-Saint-Jean a été réalisée, et ce, en raison du type de turbulence (favorable et défavorable). Les bases de données des deux études ont servi à créer l'échantillon de cette recherche.

Les différentes étapes de réalisation de ce mémoire consistent, dans un premier temps, à décrire les origines de la crise économique de 2007-2010 et à effectuer la revue littéraire des différents concepts, portant principalement sur l'âge des entreprises, les stratégies ainsi que la performance (chapitre 1). Cette démarche nous a permis d'élaborer le cadre théorique sur lequel nous nous sommes basés afin d'établir les différentes hypothèses de recherche (chapitre 2). Par la suite, la description méthodologique de la recherche (chapitre 3) a été effectuée afin de présenter les différents moyens qui ont été utilisés pour récolter les données. Quant au chapitre 4, il présente l'ensemble des différents résultats de recherche qui ont été enregistrés et ces derniers sont comparés avec les différents concepts théoriques au chapitre 5. Finalement, le chapitre 6 conclut cette recherche en indiquant les apports de celle-ci, ses limites ainsi que la conclusion de l'étude.

## **L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

L'objectif général de cette recherche est de recueillir de l'information et produire des résultats permettant d'identifier les actions stratégiques mises de l'avant ainsi que les niveaux de performance des PME moyennement expérimentées et expérimentées en période de turbulence économique et d'y déceler des différences et/ou des similitudes. L'étude permet également de documenter certaines caractéristiques des différents groupes d'entreprises selon leur âge pour lesquelles nous retrouvons peu de recherches en gestion. Cependant, les résultats de cette recherche ne peuvent être généralisés étant donné la taille de l'échantillon et le caractère exploratoire de l'étude.

Malgré le fait que les résultats ne peuvent être généralisés, la démarche présentée dans ce mémoire pourrait fournir éventuellement des pistes de réflexion aux différents intervenants socio-économiques ainsi qu'aux ministères œuvrant dans le développement de politique pour les PME. Elle a pour but d'outiller les entrepreneurs dirigeants des petites entreprises qui s'intéressent à leur performance et à leurs stratégies dans un contexte de turbulence. De plus, les résultats pourront servir aux chercheurs et aux autres étudiants-chercheurs désirant approfondir leurs connaissances sur ce sujet.

## LA CRISE ÉCONOMIQUE DE 2007-2010

### LES ORIGINES

Selon le *Rapport sur la crise financière au président de la République* (Ricol, 2008), les origines de la crise économique mondiale remontent aux années 2002-2005. Pour contrer cette récession économique, provoquée par la surestimation des titres boursiers dans le secteur des technologies de l'information, les taux hypothécaires américains ont été ramenés au plus bas. Cela a favorisé l'accès à la propriété des ménages américains. La popularité grandissante des demandes de prêts immobiliers, dans ce contexte, a forcé les banques et les institutions financières à être très agressives sur les marchés et par le fait même, les critères d'octroi de prêts ne se basaient plus sur la capacité de payer des ménages, mais sur la valeur des biens mobiliers «subprimes<sup>2</sup>». Entre 2000 et 2007, le marché des prêts immobiliers a connu un développement spectaculaire, passant de 640 à plus de 2 000 milliards de dollars. La part des «subprimes» est passée durant la même période de 8 % à plus de 20 %.

L'éclatement de cette crise immobilière aux États-Unis a déstabilisé l'ensemble des mesures financières en ruinant la confiance des marchés et en provoquant une spirale de mises au point (Fédération des chambres immobilières du Québec, 2009). À la fin 2005, la Réserve fédérale a décidé d'augmenter le taux hypothécaire. Certains ménages américains, plus fragiles, n'étaient plus en mesure de payer et décidèrent de vendre leur maison. Dans la foulée, le taux de défaut de

---

<sup>2</sup> À l'époque, lorsqu'on octroyait des prêts à des emprunteurs ayant un dossier incomplet ou entaché comparativement à ceux consentis aux meilleurs clients, la part des prêts aux mauvais emprunteurs devenait risquée. C'est donc la part de ces prêts qu'on qualifie de «subprimes» (Fédération des chambres immobilières du Québec, 2009)

paiement sur les prêts hypothécaires des ménages a augmenté pour atteindre près de 20 % à la fin de 2007, alors qu'il était à près de 4 % en 2005 (Ricol, 2008).

Conséquemment, la perte de confiance des investisseurs et des consommateurs ont fait s'effondrer le marché boursier. Les institutions financières des quatre coins de la planète ont donc enregistré des pertes de près de 600 milliards de dollars américains entre le début de 2007 et l'automne 2008. La crise financière a principalement touché le marché immobilier américain. Entre 2006 et 2008, le taux de saisie aux États-Unis est passé de 2 % à près de 5 % (Ricol, 2008). La variation moyenne du prix des maisons a chuté de près de 20 %. Au dernier trimestre de 2007, toutes les banques ont diminué leurs provisions et certaines d'entre elles ont même déclaré faillite (Northern Rock, Bear Stearns, Freddie Mac et Fannie Mae, Merrill Lynch, Lehman Brothers, AIG, HBOS, Washington Mutual, Wachovia et Dexia). Les institutions financières à l'échelle du globe sont devenues beaucoup plus prudentes dans l'octroi des prêts, ce qui a considérablement fait augmenter les coûts d'emprunt. Le resserrement des conditions de crédit a pénalisé tant les consommateurs que les entreprises, mais il a aussi grandement contribué au ralentissement de l'économie mondiale (Fédération des chambres immobilières du Québec, 2009).

Toutefois, une reprise s'est fait sentir au début de 2010. Le rapport du Fonds monétaire internationale (FMI, 2010) montre que la croissance économique du premier semestre de 2010 a connu un taux de 5,25 %, soit 0,5 % de plus que les perspectives prévues.

Selon le même rapport, la forte augmentation des stocks et l'investissement fixe ont été la cause de la progression de l'industrie manufacturière et du commerce mondial. Cependant, il semble que les pays plus industrialisés connaissent une croissance moins forte que celle annoncée par les

économistes. La confiance des consommateurs et la baisse des revenus des ménages ont freiné la consommation dans beaucoup de ces pays où la croissance n'a atteint que 3,5 % au premier semestre de 2010. À l'époque, les économistes ont précisé que la reprise demeurerait fragile aussi longtemps que la hausse de l'investissement des entreprises ne se traduirait pas par une accélération de la croissance de l'emploi.

## **LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE AU CANADA ET AU QUÉBEC**

Au Canada, la crise économique n'a pas eu le même impact que chez nos voisins américains. Selon le rapport annuel 2008-2009 de la compétitivité du Forum économique mondial, le Canada était premier sur 134 pays en raison de son système bancaire qui était le plus solide au monde (Porter et Schwab, 2008). Cela parce que les institutions financières au Canada avaient des critères d'emprunt beaucoup plus élevés, permettant ainsi de réduire le risque de défaut de paiement.

De plus, il faut souligner que la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) assure la plupart des prêts hypothécaires. Cet organisme exige continuellement la vérification des dossiers de crédit des emprunteurs, des revenus et de la provenance des mises de fonds. L'obligation de se procurer une assurance de prêt hypothécaire de la SCHL, lorsque la mise de fonds est inférieure à 20 % de la valeur de la propriété, agit aussi comme une protection supplémentaire pour les institutions financières en cas de défaut de paiement.

Ce n'est pas seulement le système financier actuel qui explique pourquoi le Canada a bien réagi à la crise. Il faut aussi considérer l'évolution des profits confortables des industries minières et du pétrole, qui ont soutenu l'investissement des petites et moyennes entreprises au cours de la

dernière décennie. De ce fait, plusieurs provinces et régions où l'on retrouve ce type d'industrie ont enregistré une croissance économique au lieu d'un ralentissement, comme c'est le cas avec la province de l'Alberta et le développement de l'économie énergétique (OCDE, 2012).

Malgré la solidité du Canada, la crise économique a tout de même eu des répercussions sur l'économie canadienne. Selon une étude économique de l'Organisation de coopération et de développement économique au Canada (OCDE, 2012), la croissance du produit intérieur brut (PIB) réel a chuté de près de 10 % en 2008. Pour la même année, la valeur patrimoniale nette des ménages a chuté d'environ 500 milliards et il en est de même pour la valeur des exportations vers les États-Unis et l'Union européenne. Entre 2008 et 2009, le taux de chômage a atteint près de 9 % pour le Canada, comparativement à un taux de chômage frôlant les 6 % en 2008. Les indices de confiance des consommateurs et des entreprises ont atteint un taux très bas, jamais observé auparavant, se situant aux environs des 55 points, comparativement aux 85 points obtenus en 2007.

Au Québec, les répercussions financières se sont surtout fait ressentir sur les régimes de retraite. La crise de la bourse a fait diminuer la valeur des actifs du Régime des rentes du Québec (RRQ). L'actif du fonds était de 34,7 milliards en 2007 et a chuté en 2008 pour atteindre les 25,7 milliards. En 2011, le fonds n'avait pas rattrapé la valeur de l'actif de 2007 puisqu'au 31 décembre de la même année, sa valeur était de 34,5 milliards (RRQ, 2012).

Une analyse des articles de la presse internationale et québécoises entre le 1<sup>er</sup> août 2008 et le 16 septembre 2009 faite par Comeau et coll.(2009) permet de conclure que la bonne performance relative de l'économie du Québec est principalement attribuable à la vigueur de la demande

intérieure, à un marché de l'habitation équilibré, à la solidité des institutions financières canadiennes et aux effets du programme d'infrastructure du gouvernement du Québec.

Les auteurs indiquent que les secteurs industriels québécois les plus touchés sont les secteurs forestiers et manufacturiers. Ces derniers se trouvaient déjà en difficulté bien avant la crise, ce qui a seulement aggravé leurs problèmes. Par contre, plusieurs autres secteurs, notamment la vente au détail et l'industrie du jeu vidéo, s'en sont très bien sortis.

Les pertes d'emplois pour le Québec en 2009 ont été très importantes, soit quelque 30 000 postes en moins (Régie des rentes du Québec, 2012). Malgré les pertes d'emplois résultant de la baisse des exportations, la dégradation de 1,6 % du nombre d'emplois au Québec a été moins importante que les prévisions. Le Québec s'est alors trouvé face à un marché de l'emploi à deux vitesses, caractérisé par des licenciements dans certains secteurs et des pénuries de main-d'œuvre dans d'autres (Comeau et coll., 2009).

## **LES EFFETS DE LA CRISE ÉCONOMIQUE AU SAGUENAY-LAC-SAINT-JEAN ET À SEPT-ÎLES**

### **Saguenay Lac-Saint-Jean**

Le Saguenay-Lac-Saint-Jean est une région ressource du Québec, située au Centre-Est de cette province. Elle est souvent caractérisée par ce terme en raison de son éloignement des grands centres urbains. La région du Saguenay-Lac-Saint-Jean est composée de cinq municipalités régionales de comté (MRC) et territoire équivalent (TE) : Domaine-du-Roy, Maria-Chapdelaine, Lac-Saint-Jean-Est, le Fjord-du-Saguenay et Saguenay (considéré comme un TE). La région compte 49



municipalités et 11 autres territoires (Développement économique Canada, 2010). La population représente 3,43 % de celle du Québec et se chiffre à 273 461 habitants (ministère des Finances et de l'Économie, 2012).

L'économie du Saguenay–Lac-Saint-Jean est sensiblement comparable à celle de l'ensemble du Québec. Le secteur tertiaire<sup>3</sup> est le plus important (74,8 % pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean et 79,4 % pour l'ensemble du Québec). Il est démontré que le secteur primaire<sup>4</sup> (4,3 % pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean contre 2,3 % pour l'ensemble du Québec) et le secteur de la construction (7,9 % pour le Saguenay–Lac-Saint-Jean contre 6 % pour l'ensemble du Québec) sont en plus forte proportion dans la région que dans l'ensemble du Québec. De plus, le secteur primaire a une certaine importance, si l'on se fie à la proportion des emplois qui y sont reliés. En effet, ce secteur regroupe 4,3 % des emplois du Saguenay–Lac-Saint-Jean contre 2,3 % pour l'ensemble du Québec (ministère des Finances et de l'Économie, 2012).

La répartition des entreprises au Saguenay–Lac-Saint-Jean indique que les micro-entreprises<sup>5</sup> sont les plus nombreuses. Leur proportion est de l'ordre de 45 %, suivie des petites entreprises<sup>6</sup> (41 %). Les grandes et très grandes entreprises ne représentent que 0,8 % du nombre total des entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Les entreprises qui comptent 500 employés ou plus font partie des principaux employeurs de la région (Produits forestiers Résolu, Rio Tinto) (Statistique Canada, 2009).

---

<sup>3</sup> Secteur qui produit les services

<sup>4</sup> Secteur lié à l'exploitation des ressources naturelles

<sup>5</sup> Entreprise comptant de 1 à 4 employés

<sup>6</sup> Entreprise comptant de 5 à 99 employés

En 2009, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, tout comme le reste du Québec, a connu une année difficile en termes de pertes d'emplois. Selon un rapport provenant de la Direction régionale d'Emploi Québec du Saguenay–Lac-Saint-Jean (2009) sur les *perspectives professionnelles 2009-2013*, l'année 2008 s'est terminée sur une note négative alors que l'année suivante a été caractérisée par une diminution marquée du nombre d'emplois. Malgré le recul en emploi en région, le rapport mentionne que bien d'autres projets ont permis de soutenir l'économie.

*«Les travaux aux chantiers Eastmain-1-A, à la rivière Romaine et dans la Réserve faunique des Laurentides contribuent à atténuer les effets de la crise économique. Malgré cela, 2009 s'est soldée par une baisse de l'emploi» (Perspectives professionnelles 2009-2013, 2010 : 3).*

De plus, selon les indicateurs du marché de l'emploi pour 2009-2011 de Service Canada, on constate que le nombre de chômeurs en 2009 au Saguenay–Lac-Saint-Jean est passé de 13 500 à 10 700 en 2010. Le taux de chômage était donc plus élevé en 2009 (10 %) comparativement à celui de 2010 (8,1 %) (Service Canada, 2012).

### **Sept-Îles**

À la frontière du 50<sup>e</sup> parallèle, Sept-Îles est au cœur de la vaste région de la Côte-Nord, son territoire s'étend sur 2182 km<sup>2</sup>, face à la mer. La ville longe ainsi une baie de 45 km<sup>2</sup> dont l'entrée est protégée par un rempart naturel constitué de sept îles d'où l'origine de son nom. Cette ville compte plus de 26 000 habitants et 30 000 en incluant la communauté innue. Les employeurs les plus importants sont : l'Aluminerie Alouette, la Compagnie minière IOC, le Centre de santé et des services sociaux de Sept-Îles, les Mines Wabush ainsi que la Ville de Sept-Îles (Sept-Îles, 2015). La région de la Côte-Nord borde les rives du fleuve Saint-Laurent, au nord de

l'embouchure du Saguenay. En 2011, la population de cette région est de 95 205 habitants (Conseil régional de l'environnement de la Côte-Nord, 2013).

Selon les données de la région de la Côte-Nord, l'économie de cette dernière repose principalement sur l'exploitation des ressources naturelles. La région fournit près de 30 % de l'aluminium, contribue à 33 % de la production minérale, compte pour 20 % du volume forestier marchand brut, 27 % du réseau électrique d'Hydro-Québec ainsi que 28 % de la valeur des pêches de l'ensemble du Québec.

La situation est toute autre pour la ville de Sept-Îles comparativement à celle de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean durant la période 2007-2010. En effet, le rapport de l'OCDE (2010) sur l'économie du Canada révélait que la prospérité économique du secteur des mines et du pétrole avait fait en sorte d'amoindrir le déclin de l'économie canadienne, et ce, en raison de leur fort taux d'activité malgré le contexte. La MRC de Sept Rivières, dont fait partie la ville de Sept-Îles, compte plusieurs industries minières, principalement des usines de minerais de fer (Rio Tinto IOC, les mines du Lac Bloom et du Mont Wright, Les Mines Wabush, Arcelor Mittal Mines Canada). La concentration de cette industrie sur le territoire a favorisé les activités économiques de la ville et de celles qui sont avoisinantes. La montée du prix du fer de la période 2008 à 2010 a été considérablement favorable au développement de cette industrie. Selon le site *d'Index Mundi*, le prix du fer en octobre 2008 était de 60,8 \$ US la tonne pour atteindre 168,53 \$ US la tonne en décembre 2010. Selon l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) en 2008, la valeur des investissements miniers totaux réalisés sur la Côte-Nord est d'environ 422 millions, soit 21 % des investissements faits au Québec dans ce secteur (ISQ, 2009).

Bien entendu, ces investissements dans le secteur minier ont eu des répercussions dans le secteur immobilier. La forte demande en hébergement a entraîné une pénurie de logements. Selon l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS), la Ville de Sept-Îles affichait, en 2008, un taux d'inoccupation de 1,4 %, comparativement à 2,5 % pour l'ensemble de la province (IRIS, 2009). Par conséquent, la pénurie de logements a eu également pour effet d'augmenter le coût de l'habitation et des logements. *«En 2004, le prix moyen d'une maison unifamiliale atteignait à peine 104 200 \$. En juillet cette année, il est passé à 173 200 \$, souligne l'évaluateur immobilier André Richard»* (Journal Les Affaires, septembre 2008, p.A14).

Toutes ces informations démontrent que l'économie de la Ville de Sept-Îles n'est pas en déclin durant la période de 2007-2010, mais bien en croissance, comparativement aux différentes situations vécues ailleurs au Canada et au Québec.

Le contexte qui vous a été décrit nous permettra de mieux situer les différentes études et recherches littéraires présentées au chapitre 1 de ce mémoire. Cet exercice aura pour but de nous aider à répondre à notre problématique de recherche et d'atteindre nos différents objectifs.

# **CHAPITRE 1**

## **REVUE DE LA LITTÉRATURE**

### **1. REVUE DE LA LITTÉRATURE**

La revue de la littérature présente les différents concepts dont il sera question dans cette recherche. Les thèmes abordés seront présentés afin d'en tirer différentes observations qui permettront de mieux préciser le cadre théorique de l'étude. Les sujets abordés portent sur l'âge des entreprises, l'analyse de l'environnement, la turbulence, la stratégie, les fonctions de l'entreprise ainsi que la performance. Ces éléments serviront de bases afin de bien situer le contexte selon notre question de recherche.

#### **1.1. L'ÂGE DES ENTREPRISES**

La revue littéraire est peu documentée concernant les recherches portant sur l'âge des entreprises et les performances des PME dans un contexte de turbulence économique. La plupart des écrits concernant l'âge se réfèrent plutôt à la croissance<sup>7</sup> des entreprises (Storey, 1994; Wagner, 1995; Almus et Nerlinger, 1999; Davidson et coll., 2002; Saint-Pierre et coll., 2010). D'autres auteurs nous renvoient plutôt à l'âge des entreprises et à leurs finances (CEE-UQAC, 2014, Industrie Canada, 2013; Therrien, 2003; Alla, 1974). Certaines études relient l'âge et la taille de l'entreprise (CEE-UQAC, 2014; Saint-Pierre et coll., 2010), à l'âge et la survie (Therrien, 2003; Teurlai, 2004) et à l'âge et l'internationalisation (Brush 1995). C'est en nous rapportant aux différents auteurs que

---

<sup>7</sup> La croissance (variations du chiffre d'affaires, du nombre d'emplois, du profit, etc.) est une mesure de performance (Auclair, 2006; Murphy et coll., 1996)

nous avons pu faire ressortir les différentes recherches portant sur l'âge des entreprises ainsi que les autres thèmes abordés précédemment. Ces derniers sont résumés dans un tableau récapitulatif (page 28).

Au cours des 30 dernières années, plusieurs chercheurs ont essayé d'expliquer la croissance par divers facteurs. Parmi les plus étudiés, on retrouve les caractéristiques des dirigeants (âge, formation, expérience) et les auteurs qui traitent des différents stades de développement d'une entreprise (Saint-Pierre et coll., 2010). Les principaux constats de ces recherches sont rattachés à l'âge des entreprises et l'influence négative sur la croissance. Storey (1994) a noté que la recherche empirique sur ce sujet montre que l'âge des entreprises est inversement lié à leur croissance, donc celles plus âgées croissent généralement plus lentement que les jeunes.

Cette constatation est également rapportée par quelques recherches dont celle d'Almus et Nerlinger (1999) qui ont utilisé la régression multiple pour examiner les entreprises de haute technologie en Allemagne. Sur une période de 10 ans, ils ont constaté que les entreprises plus anciennes avaient des taux de croissance moindres. Wagner (1995) a également conclu à la relation inverse entre l'âge et le taux de croissance dans son analyse multivariée provenant d'un recensement des entreprises manufacturières de Basse-Saxe (Allemagne). Glancey (1998), dans une étude portant sur 117 petites entreprises manufacturières de la région de Tayside de l'Écosse, a également constaté que la croissance était inversement liée à l'âge. Wijewardena et Tibbits (1999) ont utilisé les données des entreprises australiennes dans une analyse multivariée. Ils estiment eux aussi que les entreprises plus anciennes croissent moins rapidement que les jeunes entreprises. Ces différentes recherches prouvent que l'âge est un important facteur déterminant de la croissance.

C'est d'ailleurs ce que soutiennent Davidson et coll. (2002), pour qui plusieurs indicateurs viennent expliquer le phénomène de la croissance. Ces auteurs relatent que l'âge de l'entreprise, l'indépendance de propriété, le type d'activités de l'entreprise (secteurs industriels) sont les facteurs les plus importants liés à croissance, en insistant plus particulièrement sur la taille et la forme juridique.

Par ailleurs, les entreprises plus jeunes semblent détenir quelques caractéristiques spécifiques. Plusieurs écrits indiquent que la survie des jeunes entreprises est très peu élevée. Un rapport du ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (2008), sur le taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, affirme que seulement 35 % des nouvelles entreprises survivent après cinq ans. Saint-Pierre et coll. (2010) citent que les problèmes financiers expliquant la disparition de PME sont étroitement reliés à la mauvaise gestion du fonds de roulement, la sous-capitalisation et le déséquilibre de la structure du capital. Une étude de Baldwin et coll. (1997) soutient que ces facteurs sont constatés pour plus de 50 % des entreprises canadiennes répertoriées. Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Johnson, Hinchley et Baldwin, 1997 pointent d'autres facteurs pour expliquer la mort des jeunes entreprises. Parmi ceux-ci, la mauvaise gestion du crédit et du contrôle des inventaires, l'instauration d'un système comptable inapproprié, de mauvaises prévisions financières, un contrôle déficient des flux monétaires et, surtout, la production de flux monétaires insuffisants pour assurer le développement de l'entreprise.

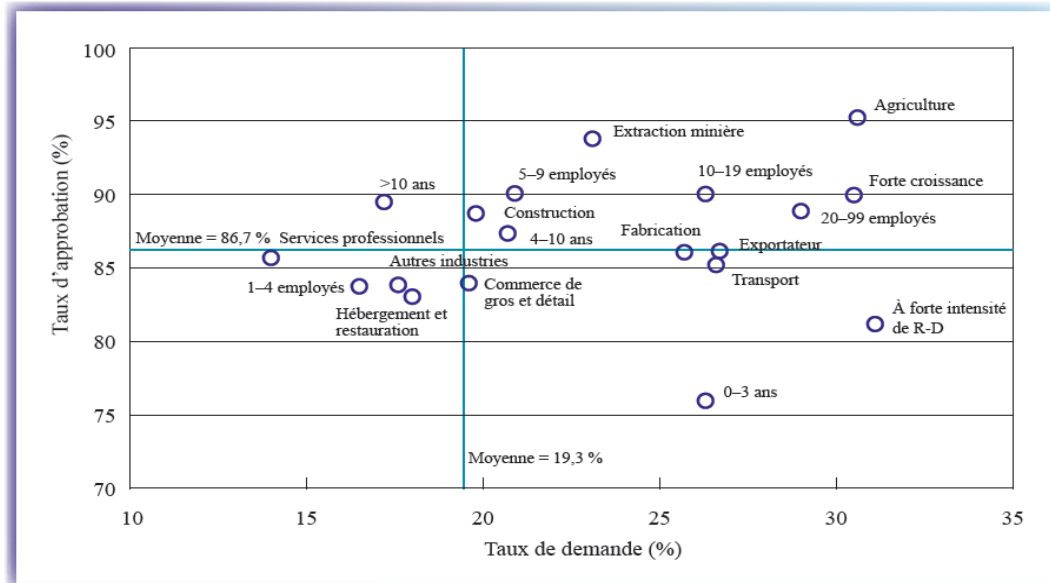
Ces méthodes de gestion sont d'autant plus importantes pour les jeunes entreprises puisqu'elles ont une plus grande difficulté à recourir à du financement externe. Une étude longitudinale réalisée par Industrie Canada (2013) portant sur le «*Taux de demande et*

*d'approbation, taux d'intérêt et exigences en matière de garantie (2000–2010)»* des petites entreprises du Canada a établi que le taux moyen de demandes de financement par capitaux propres pour les entreprises de 0 à 3 ans (2,4 %) est plus élevé que les entreprises de 4 à 10 ans (1,3 %) et de celles de 10 ans et plus (1,3%). Il en est de même pour les taux de demande de financement par emprunt. Les entreprises de moins de trois ans ont obtenu, en moyenne, un taux de financement par emprunt de 26,3 % comparativement à 20,7 % des entreprises âgées de 4 à 10 ans et à 17,2 % pour celles âgées de plus de 10 ans.

Ce taux élevé de demande ne reflète pas nécessairement le taux de financement accordé à ces entreprises. La figure 1 indique que les taux des demandes de financement par emprunt des entreprises de 0 à 3 ans et des entreprises de 4 à 10 ans sont supérieurs par rapport à l'ensemble des autres entreprises (moyenne canadienne de 19,3 %). De plus, les entreprises de 0 à 3 ans obtiennent le plus bas taux moyen d'approbation de leur demande de financement par emprunt, un peu plus de 75 % comparativement à une moyenne canadienne de 86,3 % (Industrie Canada, 2013).



Figure 1  
Taux moyens de demande de financement par emprunt  
et d'approbation des petites entreprises, 2000–2010



Source : Industrie Canada, *Enquête sur les conditions de crédit, 2009 et 2010*; Statistique Canada, *Enquête sur le financement des petites et moyennes entreprises, 2000, 2004 et 2007*

Une étude de Teurlai (2004) concernant les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises révèle que les caractéristiques personnelles du créateur, ainsi que les caractéristiques de l'entreprise, influencent fortement la pérennité des projets. Il en est de même pour les mesures d'aide publique à la création qui favorisent la survie des entreprises de l'échantillon. En ce qui concerne la croissance, les résultats indiquent que les caractéristiques de l'entreprise ont plus d'influence que les caractéristiques du fondateur. De plus, la qualité du management, que l'on peut déceler à travers les choix stratégiques réalisés par les dirigeants, modifie les trajectoires de croissance. Par ailleurs, il semblerait que le fait d'avoir obtenu une aide publique autre que celle obtenue en démarrage pourrait influencer négativement la croissance des entreprises. Dans le même ordre d'idée, Dodge et Robbins (1992) expliquent que la recherche de clients ainsi que la présence d'un service de marketing approprié doivent faire l'objet des priorités

lors de la première phase du cycle de vie de l'entreprise. La recherche de Therrien (2003) vient appuyer les propos de Dodge et Robbins (1992) en indiquant que pendant les débuts de l'entreprise, l'entrepreneur concentre son temps et ses efforts sur le démarrage de la production ainsi qu'à l'obtention de clients.

Il est également relaté que les chercheurs et les théoriciens ont dénoté que les jeunes entreprises sont particulièrement instables (Carrol et Delacroix, 1982; Timmons, 1987; Stinchcombe, 1965). Plusieurs raisons y sont attachées. Parmi celles-ci, on considère que la variation de la demande, les ressources, les technologies et l'incertitude des dirigeants peuvent expliquer cette instabilité. Parallèlement, Geroski et coll. (2007) indiquent que la baisse de la demande globale est également susceptible de conduire à des sorties d'entreprises, en particulier parmi les plus récentes. Cela vient également confirmer que les jeunes entreprises sont plus instables.

Au début de leur existence, les jeunes entreprises devraient adopter une stratégie de concentration des clients, car celles-ci ne possèdent pas d'historiques stratégiques (Aldrich et Auster, 1986; Chrisman et coll., 1998). Si les entreprises veulent survivre, elles doivent surmonter les barrières à l'entrée du secteur d'activités plutôt que de les exploiter ou de tenter d'en construire de nouvelles. Par le fait même, cette stratégie leur permet d'entrer dans un secteur d'activités tout en surmontant leur faible notoriété, et ce, en concentrant ses efforts sur un plus petit nombre de clients.

Pour ce qui est des entreprises plus âgées, une récente étude portant sur le financement des PME du Saguenay–Lac-Saint-Jean qui a été réalisée par le Centre d'entrepreneuriat de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC, 2014) montre que plus l'entreprise est âgée, plus la taille de cette dernière augmente. Il est aussi démontré que le nombre de rondes de financement

ainsi que le financement moyen par ronde augmentent avec l'âge. Dans le même ordre d'idée, Saint-Pierre et coll. (2010) soulignent que le *«comportement des entreprises se modifie à la fois selon la taille et l'âge, la taille étant associée à l'accès à certains types de ressources alors que l'âge pourrait révéler un effet de maturité et d'expérience acquise dans le monde des affaires»* (2010 : 290).

Par ailleurs, Alla (1974) amène une constatation forte intéressante. Ce chercheur a mesuré l'évolution de la sécurité financière des entreprises de trois groupes d'âge (0 à 19 ans, 20 à 39 ans et 40 ans et plus). Il semble que les entreprises plus expérimentées vivent une amélioration de leur sécurité financière avec le temps. La sécurité financière a été mesurée avec l'aide de trois indicateurs, soit le calcul du risque d'affaires<sup>8</sup>, le risque financier<sup>9</sup> et le risque global<sup>10</sup>. Selon les résultats de l'étude, les entreprises de 0 à 19 ans obtiennent un indicateur négatif du risque d'affaires, soit un ratio négatif du fonds de roulement sur le chiffre d'affaires (-0,5 %) comparativement à 6,3 % pour les 20 à 39 ans et à 16,3 % pour les 40 ans et plus. Le risque financier, lui aussi, semble s'améliorer avec les années. On constate que la part de liquidités dédiée aux intérêts diminue selon la catégorie d'âge de l'entreprise. La part de liquidités pour les plus jeunes entreprises (0 à 19 ans) est de 45,7 %, alors qu'elle est de 24,2 % pour les 20 à 39 ans et de 20,7 % pour les 40 ans et plus. Il en va de même pour le risque global, qui selon les résultats de l'étude, fait en sorte que les plus jeunes entreprises obtiennent un coefficient de risque beaucoup plus élevé que les plus vieilles (0,61 pour les 0 à 19 ans, 0,436 pour les 19 à 39 ans et 0,47 pour les 40 ans et plus).

---

<sup>8</sup> Fonds de roulement sur le chiffre d'affaires

<sup>9</sup> Partie de la liquidité affectée aux intérêts

<sup>10</sup> Coefficient de risque de chaque firme calculé selon la théorie de Litzenberger et Rao (1969)

En ce qui concerne la stratégie d'internationalisation, Brush (1995) présente une étude ayant pour but de vérifier les éléments qui auraient une influence sur l'internationalisation entre les jeunes entreprises par rapport aux plus vieilles. Les résultats de celle-ci confirment que pour les plus jeunes entreprises, les facteurs qui ont le plus d'impact sur l'internationalisation sont les éléments reliés au propriétaire, spécifiquement aux réseaux de contacts à l'international.

Par la suite, le capital disponible dans les pays d'accueil est un autre facteur important à l'internationalisation des jeunes entreprises. Celles-ci réalisent généralement plus de ventes directes que les entreprises plus âgées, car ces dernières ont recours à un agent ou un courtier pour vendre à l'international. Les proportions des ventes brutes à l'international sont plus élevées chez les jeunes entreprises que chez les plus âgées (35 % comparativement à 6 %). Pour l'auteur, cela s'explique par le fait que les jeunes entreprises prennent généralement plus de risque que les entreprises bien établies. De surcroît, les facteurs influençant le plus l'internationalisation des entreprises plus anciennes sont liés aux caractéristiques de l'entreprise relativement aux structures et aux systèmes de gestion mis en place.

Les auteurs Saint-Pierre et coll. (2010) ont réalisé une étude concernant l'âge et la taille des entreprises. Ils considèrent que, généralement, l'âge, plus que la taille, semble influencer la croissance des entreprises. Une comparaison entre les différentes catégories d'âge pour une même catégorie de taille (tableau 1), qui touche divers indicateurs de performance, prouve que les taux de croissance des ventes sont plus grands pour les jeunes entreprises. L'âge et la croissance présentent aussi une relation avec la taille, mais elle est plus marquée chez les jeunes entreprises de moins de 13 ans alors qu'elle est inexistante chez celles de plus de 25 ans.

Tableau 1  
Moyennes des indicateurs de performance selon le groupe de taille et d'âge

	Croissance des ventes*			Rendement des fonds**			Liquidité perçue***		
	Âge			Âge			Âge		
Taille (emplois)	1 à 12	13 à 24	25 et +	1 à 12	13 à 24	25 et +	1 à 12	13 à 24	25 et +
4 à 24	,179	,075	,061	,067	,024	,072	2,87	2,77	3,15
25 à 49	,217	,150	,107	,092	,053	,053	3,27	3,18	3,48
50 à 249	,405	,145	,094	,056	,070	,070	3,05	3,43	3,44
* taux composé annuel moyen sur les trois dernières années ** moyenne du rendement des fonds propres des trois dernières années *** échelle perceptuelle par rapport à des entreprises semblables : de 1 (très inférieure) à 5 (très supérieure).									

Source : Saint-Pierre et coll. (2010 :297)

Les auteurs concluent que la classification des entreprises en deux variables (âge et taille) n'est pas suffisante pour déterminer les facteurs de la performance des PME. En réalité, ces facteurs semblent beaucoup plus complexes que ceux étudiés lors de leur étude exploratoire parce que ceux-ci ne se limitent pas seulement au nombre d'employés et à la question temporelle. Les chercheurs admettent que d'autres déterminants de la performance doivent être pris en considération compte tenu de l'évolution des entreprises après quelques années, avec les possibilités de changer de métier ou de passer sous une autre direction.

Finalement, la seule recherche où l'âge des entreprises est utilisé comme variable de contrôle pour distinguer des actions stratégiques en période de crise est une thèse de doctorat portant sur «Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon» (Duquesnois, 2012). L'auteur a voulu comprendre les stratégies des viticulteurs de cette région de la France. Les résultats obtenus selon les catégories d'entreprises (expérimentées, moyennement expérimentées et récentes) ont porté sur seulement deux thèmes : l'effet de la crise sur les organisations ainsi que sur les stratégies mises en œuvre pendant la période 2000 à 2007. Les constats relatés par l'auteur exposent que les

entreprises expérimentées sont plus affectées par les effets de la crise que les entreprises plus jeunes. Il explique ce phénomène en considérant la récurrence des crises au sein de l'industrie vitivinicole. Ce fait soulève une question sur l'intensité et l'anormalité de la crise en cours qui frappe cette industrie régionale depuis l'année 2000. *« Ces résultats confirment ainsi que cette crise de l'industrie vitivinicole n'a pas laissé insensible ces entreprises et suggèrent qu'elles ont procédé à des choix stratégiques en conséquence depuis l'année 2000 »*. (Duquesnois, 2012 : 403)

Concernant les stratégies adoptées par les entreprises pour la période de crise (2000 à 2007), l'auteur mentionne que l'expérience organisationnelle influence le choix des entreprises sur le nombre d'options stratégiques. Les entreprises récentes ont privilégié les stratégies de différenciation (50 %), de niche (50 %) ainsi qu'une combinaison de stratégies niche+différenciation (60,7 %). Les entreprises expérimentées ont opté pour une stratégie de domination par les coûts (50 %) ou une combinaison de niche+différenciation+domination par les coûts (55,6 %).

Pour conclure, cette revue littéraire concernant l'âge des entreprises, deux tableaux sont présentés, soit le tableau 2 qui est un récapitulatif des différents auteurs selon les thèmes abordés au sujet de l'âge et le tableau 3 qui résume l'ensemble des caractéristiques ressorties concernant les entreprises plus jeunes et plus âgées.

**Tableau 2**  
Récapitulatif des auteurs et des thèmes abordés au sujet de l'âge des entreprises

<b>Thèmes abordés</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Croissance</b>	Storey, 1994; Wagner, 1995; Glancey,1998; Almus et Nerlinger, 1999; Wijewardena et Tibbits,1999; Davidson et coll., 2002; Saint-Pierre et coll., 2010;
<b>Survie</b>	Stinchcombe, 1965; Carrol et Delacroix, 1982; Berryman, 1983; Timmons, 1987; Theng et Boon, 1996; Baldwin et coll., 1997; Teurlai, 2004; Geroski et coll. 2007;Ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation,2008; Saint-Pierre et coll.,2010;
<b>Finance</b>	Alla, 1974; Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Baldwin et coll., 1997; Saint-Pierre et coll., 2010; Industrie Canada, 2013;
<b>Vente</b>	Aldrich et Auster, 1986; Dodge et Robbins, 1992; Chrisman et coll.,1998; Therrien, 2003;
<b>Taille</b>	Saint-Pierre et coll., 2010; CEE-UQAC, 2014;
<b>International</b>	Brush, 1995;
<b>Crise</b>	Duquesnois, 2012.

**Tableau 3**  
Résumé des caractéristiques des entreprises plus jeunes et de celles plus âgées

<b>Entreprises plus jeunes</b>	<b>Entreprises plus âgées</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance plus rapide</li> <li>• Survie très peu élevée</li> <li>• Mauvaise gestion des fonds de roulement</li> <li>• Sous-capitalisation</li> <li>• Moins de contrôle des flux monétaires</li> <li>• Davantage financées par les capitaux propres</li> <li>• Faible taux d'approbation des demandes de financement</li> <li>• Entrepreneurs axés sur le démarrage, la production et la recherche de clients</li> <li>• Instabilité</li> <li>• À l'international, les jeunes entreprises font plus de ventes directes</li> <li>• Pourcentage de ventes à l'international plus élevé</li> <li>• Privilégient des stratégies de différenciation et de niche en période de crise économique (secteur vitivinicole)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance plus lente</li> <li>• Gestion plus structurée</li> <li>• Certaine maturité dans le monde des affaires</li> <li>• Habituellement de taille plus grande</li> <li>• Nombre de rondes de financement plus élevé</li> <li>• Financement moyen par ronde plus élevée</li> <li>• Sécurité financière plus élevée</li> <li>• Utilisation plus fréquente d'un agent pour faire des ventes à l'international</li> <li>• Plus affectées par la crise (secteur vitivinicole)</li> <li>• Privilégie des stratégies de niche, de différenciation et de domination par les coûts en période de crise économique (secteur vitivinicole)</li> <li>• Stabilité</li> <li>• Prennent moins de risque</li> </ul>

## **1.2. L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**

La revue littéraire sur le management stratégique a souligné l'importance de l'environnement dans la prise de décisions des directeurs et des dirigeants d'entreprise. L'existence des organisations dépend de l'adéquation entre ses ressources, ses capacités propres et les exigences du milieu extérieur (Ginsberg et Venkatraman, 1985). Les questions relatives à l'environnement sont souvent ambiguës et elles exigent d'en faire une analyse pour en arriver à un portrait plus juste de la réalité. De plus, les perceptions qu'ont les dirigeants de leur environnement sont déterminantes dans les prises de décision (Lau et Busenitz, 2001), ajoutant ainsi un peu plus de complexité à sa compréhension.

La notion d'environnement est centrale, car l'adéquation stratégique représente la cohérence avec l'environnement et l'atteinte d'un bon niveau de performance (Drazin et Van de Ven, 1985; Venkatraman et Prescott, 1990). Ainsi les caractéristiques mesurables de l'environnement (complexité, dynamisme, incertitude, turbulence, hostilité) devraient avoir un impact certain sur l'entreprise (structure, stratégie, performance, etc.).

Les recherches de Bourgeois (1980) indiquent que l'étude de l'environnement peut être classée en trois catégories soit l'objet, les attributs et la perception. L'environnement selon les objets fait référence aux acteurs qui se trouvent à proximité de l'organisation, soit les fournisseurs, les clients et les concurrents. Il est possible également de réaliser l'étude de l'environnement selon les attributs, soit la complexité, l'homogénéité, l'incertitude, le dynamisme, la turbulence et, finalement, la troisième catégorie correspond à l'environnement selon la perception. L'auteur estime que cette



catégorie fait référence au degré d'incertitude rattaché à l'environnement des membres de l'organisation.

Plus spécifiquement, la perception de l'environnement par les entrepreneurs est une résultante des grandes orientations stratégiques des organisations, et ce, en fonction de l'information traitée et déchiffrée par ceux-ci (Sogbossi Boccu, 2013). Les recherches de cet auteur sur la vulnérabilité des petites entreprises dépendent fondamentalement de la perception qu'on en a, une perception qui est aussi liée à la lecture qu'on fait des données de l'environnement. Sogbossi Boccu (2013) précise qu'il y a une relation entre la perception de l'environnement par les dirigeants et leurs orientations stratégiques découlant de l'analyse des informations qui en résultent. Ainsi, l'environnement de l'entreprise ne peut pas être occulté dans l'élaboration de sa stratégie. Parallèlement, Gul (1991) arrive à la conclusion que la performance est accrue lorsque l'incertitude perçue de l'environnement est élevée et que les gestionnaires utilisent un système de contrôle de gestion plus sophistiqué. Bien entendu, l'environnement perçu par l'entreprise résulte de la déformation de l'environnement réel à travers la structure, la culture et le système d'information de l'entreprise (Martinet, 1984).

Les recherches de Sogbossi Boccu (2013) s'inspirent de la recherche de Dess et coll. (1997) sur l'importance d'intégrer la lecture de l'environnement dans les prises de décisions stratégiques permettant de mesurer les différences de performance et de les caractériser. Ainsi, selon l'auteur, les entreprises qui ont une vision plus large de l'environnement et qui l'analysent ont des performances plus élevées que celles qui ne le font pas ou peu souvent.

Outre ces recherches, celle de Dess et Beard (1984) indique qu'il y a trois dimensions qui définissent l'environnement, soit l'abondance, la complexité et le dynamisme. L'abondance représente la capacité des organisations à dégager des ressources non utilisées dans le but de croître, de développer l'innovation ou de régler des conflits organisationnels. La complexité est présentée comme étant les niveaux d'homogénéité de l'environnement et de dispersion. Sogbossi Boccu (2013) mentionne que plus un gestionnaire est soumis à un environnement complexe, plus il devra faire face à l'incertitude. Cela aura pour conséquence d'augmenter ses besoins stratégiques. Le dynamisme constitue le niveau de stabilité, d'instabilité et de turbulence de l'environnement. Plus précisément, il s'agit du niveau d'interconnexion entre les éléments de l'environnement (Aldrich (1979). L'interconnexion entre les organisations crée des environnements incertains et instables pour les organisations, où les changements peuvent survenir à n'importe quel endroit, sans préavis.

Par ailleurs, selon Marchesnay (2004), la définition du terme «stratégie» comme étant l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement revient à Ansoff. Selon Marchesnay (2004), l'environnement est souvent expliqué selon deux dimensions soit l'environnement externe et interne. Selon lui, cette distinction est encore utilisée de nos jours dans le cadre de l'analyse stratégique. L'environnement externe comprend la notion de macro-environnement, soit une analyse de la macro-économie, de la conjoncture, des institutions et des réglementations, de l'état des mœurs et des mentalités, voire des goûts et de la technologie. Quant à l'environnement interne, cela consiste à analyser les concurrents directs de l'organisation.

Toutefois, l'auteur indique que l'environnement est de plus en plus complexe et turbulent afin d'expliquer le changement du contexte d'analyse de l'environnement traditionnel et concurrentiel. En effet, *«la complexité et la turbulence rendent caduques les allusions à l'environnement qui était décrit comme étant homogène et extérieur»* (Marchesnay, 2004 :131).

Somme toute, l'environnement est un concept difficile à définir, car l'étendue des termes qui peuvent le qualifier est très large et qu'aucune désignation spécifique n'est retenue officiellement par les auteurs. C'est donc pour cette raison que Gueguen (2005) qualifie la notion d'environnement de polymorphe puisqu'il s'agit d'un facteur qui influence la prise de décision, mais pour lequel l'auteur précise que la mesure de perception servant à évaluer les facteurs environnementaux est peu précise et diffère selon les auteurs.

### 1.3. LA TURBULENCE

Les éléments qui permettent de définir la turbulence sont nombreux et varient selon les monographies. Toutefois, ce concept est une dimension qui semble être utilisée à maintes reprises en management stratégique (Dess et Beard, 1984; Cameron, Kim et Whetten, 1987; Mélèse, 1990; Gueguen, 1997 et 2005; Kitching et al, 2009; Marchesnay, 2004).

Pour Mélèse (1990), la turbulence résulte de l'incertitude des comportements des acteurs (de l'imprévisibilité de leurs actions) et de la complexité dynamique du système dans lequel ils opèrent (la trop grande variété des composantes et des relations entre ceux-ci qui entraînent des évolutions erratiques).

Marchesnay (2004) mentionne que la turbulence a été étudiée sous diverses formes durant les vingt dernières années. Tout d'abord, la turbulence est apparue à la suite d'un changement radical de technologie (rupture technologique). Il indique que dans certains cas, la turbulence résulte de changements profonds des mœurs de la société, notamment par le raffinement des demandes et des goûts des consommateurs. Finalement, la turbulence peut également provenir des différentes crises qui se produisent depuis de nombreuses années dans le monde (économique, politique, territoriale, etc.).

Gueguen (1997) explique que les éléments qui rendent un environnement instable ou turbulent sont liés à plusieurs dimensions, telles que l'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence accrue dans les secteurs et le climat de crise économique. Ce même auteur a effectué une recension de la littérature concernant les méthodes prises pour mesurer l'environnement. Il avait la volonté de démontrer que la mesure de

l'environnement est complexe et malaisée (Gueguen, 2005). Il démontre que la turbulence environnementale comprend plusieurs concepts et définitions. Il s'appuie sur différents auteurs pour le prouver :

*« Emery et Trist (1964) décrivent l'environnement turbulent comme étant un milieu qui connaît des phénomènes dynamiques, perturbateurs. Les causes de turbulences se retrouvent dans l'accroissement de la structure de l'organisation, des relations entretenues et de l'innovation. Cameron et coll. (1987) considéreront comme définition de la turbulence que les changements auxquels sont confrontées les organisations sont significatifs, rapides et discontinus tandis qu'Ansoff parlera de surprises stratégiques (1990). Pour Morris et coll. (1995), la turbulence environnementale correspond à un taux rapide de changement à un haut degré de complexité et à la forte hostilité concurrentielle, sociale et institutionnelle. » (2005 : 23)*

Par ailleurs, d'autres auteurs ont affirmé qu'un environnement de turbulence permanent et incontrôlable par un groupe d'organisations était considéré comme un environnement hyperturbulent. McCann et Selsky (1984) proposent cinq éléments qui permettent de qualifier un environnement comme étant turbulent. L'un d'eux se produit lorsque les degrés d'incertitude, de complexité et de changement dépassent la capacité d'adaptation collective des membres agissant dans le même environnement, cette situation est considérée comme étant un environnement hyperturbulent. D'Aveni (1995), qualifie l'environnement hyperturbulent comme étant un environnement hyperdynamique, plongeant les firmes dans une instabilité permanente.

Il semble que le niveau de turbulence perçu par les entrepreneurs ait une influence sur leurs décisions. En effet, l'entrepreneur est influencé par son expérience, ses connaissances et ses formations pour traiter l'information et adapter ses comportements dans son environnement. Mintzberg (1994).

Pour Sogbossi Boccu (2013), c'est la vision du dirigeant d'entreprise qui dicte ses actes. Cette vision s'appuie sur un processus rationnel, mais aussi sur l'intuition basée sur son expérience. Pour leur part, Gervais et Thenet (1998) considèrent que la turbulence peut être vécue négativement parce que l'entrepreneur ne se sent pas capable d'affronter une situation plus difficile. Ils expliquent qu'il peut nier totalement la situation. L'entrepreneur continue de gérer et de planifier comme si rien n'était arrivé (phénomène de défense perspective). À l'inverse, une situation peut se vivre positivement. L'entrepreneur peut percevoir celle-ci comme un bon moyen de se surpasser. Il s'agit pour lui d'une occasion d'apprendre et de repenser son fonctionnement. La perception du leader est importante, car elle permettra de définir les réalités de son environnement et de renforcer son pouvoir. Par le fait même, le dirigeant va pouvoir influencer la manière dont les autres perçoivent la réalité et la manière dont ils agissent. Il joue donc le rôle de leader positif ou négatif au sein des autres membres de son organisation.

Ces nombreuses définitions nous démontrent que la turbulence peut être mesurée de plusieurs manières. Gueguen (2005) fait une énumération des diverses mesures qui ont été utilisées par les auteurs ayant étudié la question de la turbulence (encadré 1).

Encadré 1  
Mesures utilisées pour mesurer la turbulence

**La turbulence peut être mesurée :**

- Par la **perception** Becherer et Maurer (1998) ou par l'**objectivité** (Dess et Beard, 1984)
- Comme un construit **synthétique** (Merz et Sauber, 1995) **ou unique** (Cameron, Kim et Whetten, 1987)
- Sur quelques **niveaux** de l'environnement (Slater et Narver, 1994) ou de façon plus **large** (Naman et Slevin, 1993)
- **Qualitativement** (Davis, Morris et Allen, 1991) ou **quantitativement** (Merz et Sauber, 1995)
- Comme **interne** à l'entreprise (Reilly, Brett et Stroh, 1993) ou **non** (Brown, Khirchhoff, 1997) et dans certains cas, comme étant **intermédiaire** : interne et externe (Morris, Hasen et Pitt, 1995)
- Comme **modélisable** (Glazer et Weiss, 1993)
- **De façon différente** au sein d'une même recherche (Cameron, Kim et Whetten, 1987) ou **non**

*Adapté de Gueguen, 2005 : 24*

Comme nous avons pu le constater, il est important de bien prendre en compte les différents concepts et définitions de la turbulence afin de comprendre les différentes stratégies adoptées par les entreprises dans ce contexte. Dans les prochaines parties, nous aborderons l'aspect stratégie en définissant ce concept et en abordant également les réactions stratégiques en période de turbulence.

#### **1.4. LA STRATÉGIE**

Le thème de la stratégie est très vaste et beaucoup d'études y font référence. Le cœur de cette recherche repose sur les actions stratégiques des dirigeants en période de turbulence et, à cet effet, nous ne pouvons omettre d'aborder certains des concepts reliés à la stratégie. Pour ce faire, une revue de la littérature pour mieux définir celle-ci a été effectuée dans le but de recenser par la suite les différentes stratégies prises par les entreprises en période de turbulence. Le tout suivi d'exemples d'actions stratégiques sur la performance prises en période de turbulence. Pour terminer ce thème, nous aborderons la mise en œuvre des décisions stratégiques dans les petites entreprises.

La stratégie fait l'objet de nombreuses études, mais il n'y a pas de définition universellement reconnue auprès des chercheurs. Marchesnay (2004) classe en quatre thèmes les définitions de la stratégie.

Dans un premier temps, on retrouve le thème des buts, qui se caractérise par toute démarche qui se réfère à la détermination des buts à long terme et des moyens pour les réaliser. Son centre d'intérêt est particulièrement lié au problème de politique général des organisations. Ce thème revient dans quelques définitions de stratégie. Chandler (1962) définit la stratégie comme une définition des buts et des objectifs à long terme de l'entreprise. Pour Johnson et coll. (2011), la stratégie représente les orientations à long terme d'une entreprise alors que pour Labourdette (1989), elle est caractérisée par des actions cohérentes subséquentes visant à atteindre des objectifs classés en ordre d'importance. Colis et Rukstad (2008) mentionnent qu'il serait possible de distinguer une stratégie d'entreprise en analysant ses buts fondamentaux en fonction de différents thèmes tels



que la mission, la vision, les objectifs, le périmètre d'activités et la nature de l'avantage concurrentiel ou des capacités distinctives.

Dans un deuxième temps, Marchesnay (2004) introduit le thème du plan qui se définit comme étant des démarches qui reposent sur une planification de l'engagement des ressources pour un délai donné. S'il n'y a pas de plan, il n'y a pas de stratégie. Par ailleurs, le management stratégique est directement lié à la planification stratégique. Dans cette optique, la planification stratégique a fait l'objet de nombreux écrits (Gervais et Thenet, 1997; D'Amboise et Bakanibona, 1990; Robinson et Pearce, 1984). Selon l'analyse littéraire de Robinson et Pearce (1984), il existe deux types de planification, soit opérationnelle et stratégique. D'Amboise et Bakanibona (1990) ont recensé les travaux concernant l'impact de la planification sur la stratégie. Ils indiquent que la planification opérationnelle est une dimension importante au bon fonctionnement des activités de l'entreprise. Cet aspect de la planification favorise la performance à court terme.

Johnson et coll. (2011) jugent que l'objectif de la planification stratégique est d'élaborer la stratégie de l'organisation grâce à des procédures systématisées et séquentielles. Grüning et Kühn (2004) présentent un modèle permettant de favoriser l'implantation de la planification stratégique. Ils le définissent comme étant un processus systémique, dont l'objectif est de déterminer les actions clefs menant au succès de l'entreprise, de trouver des moyens pour les réaliser et maintenir celles-ci. Ils proposent des documents sous forme de plan avec des directives à long terme. L'intention de maintenir les chances de succès de l'entreprise est considérée comme une stratégie de mise œuvre de la planification stratégique.

En ce qui concerne la planification stratégique et la relation avec la performance, D'Amboise et Bakanibona (1990) en viennent à la conclusion que les PME ont une démarche très peu formelle de planification stratégique, mais que celles qui en faisaient l'exercice avaient de meilleures performances. *«La plupart des études révèlent que les dirigeants de PME font peu de planification; ces activités sont souvent parcellaires et sporadiques. Les entreprises qui bénéficient d'une certaine planification connaissent toutefois plus de succès que les autres.»* (D'Amboise et Bakanibona 1990 : 154). Par opposition, Fredrickson et Mitchell (1984) ont constaté que le facteur de la planification globale avait une influence négative sur la performance dans des environnements instables.

Dans un troisième temps, le thème de l'environnement est également récurrent. Il se définit par les actions permettant à l'entreprise d'être compétitive à long terme et de rehausser son positionnement dans son environnement concurrentiel. Le management stratégique est une lutte pour la conquête des différents marchés (Marchesnay, 2004).

Porter (1982) stipule que «la stratégie d'affaires est [...] l'ensemble des actions offensives et défensives prises pour contrer les forces de la concurrence et ainsi assurer à l'entreprise un retour accru sur investissement » (1982 : 37). Allaire et Firsirotu (2004) voient la stratégie comme un ensemble de choix sensés et d'actions permettant de réaliser la vision de l'entreprise afin de créer une valeur économique durable dans un marché ciblé. Pour Gelineur (1986), la stratégie c'est *«pour la survie à long terme et la rentabilité des fonds propres, décrypter l'environnement et remettre en question ses activités de façon que l'entreprise se batte sur des créneaux où elle ait tout d'abord des atouts par rapport à ses concurrents et par la suite des possibilités d'expansion»* (Gelineur, 1986 : 47).

Enfin, le dernier thème récurrent définissant la stratégie, relaté par Marchesnay (2004) est celui du changement. Ce dernier se réfère à toute décision impliquant des changements importants et structurels dans la gestion de l'entreprise soit ses buts, ses activités, son organisation, etc.

À ce sujet, Calori et Atamer (1991) mentionnent que la stratégie implique avant tout de mesurer les enjeux et les impacts, tout en respectant la spécificité des décisions.

*«Avant de coller l'étiquette «stratégique», l'essentiel pour le responsable d'un groupe, d'une division, d'une filiale est de s'interroger sur les caractéristiques des décisions ou actions qui le préoccupent pour son unité : degré irréversible? Quel enjeu? Quel effet sur le système? Dès lors que la réponse est positive sur l'un de ses critères, la décision est stratégique» (Calori et Atamer 1991: 28).*

#### **1.4.1. LES STRATEGIES EN REPONSE A LA TURBULENCE**

Tout comme il existe plusieurs aspects à la stratégie en management, il en va de même pour les stratégies en période de turbulence. En effet, les entreprises ne réagissent pas toutes de la même manière en contexte de turbulence. Certaines apporteront des changements mineurs à court terme alors que d'autres y voient l'occasion de définir de nouvelles règles de marché, une partie d'entre elles ne feront tout simplement rien. Toutefois, la majorité de celles-ci considèrent qu'une période de turbulence est l'occasion idéale d'y faire une multitude de changements dans le but d'être plus performant.

Certains auteurs insistent sur l'importance de réagir face à l'instabilité de l'environnement, et ce, pour assurer la pérennité de l'entreprise (Hayes et Abernathy, 1980; Meyer et coll., 1990; Meschi et Cremer, 1999). D'ailleurs, ils recommandent fortement de s'adapter à l'environnement turbulent. Hayes et Abernathy (1980) ont critiqué le comportement des entrepreneurs américains des années

70 en contexte d'environnement économique difficile (déclin du taux de croissance, de la productivité, inflation, baisse des prix pétroliers) en indiquant que les faibles performances économiques des États-Unis ne sont pas attribuables seulement à l'environnement, mais bien à un manque d'agressivité concurrentielle provenant des attitudes, des préoccupations et des méthodes de gestion des cadres. Pour Meyer et coll. (1990), s'adapter aux chocs environnementaux est une capacité que toutes les entreprises doivent développer pour survivre. Les chocs remodelent les occasions et les menaces rendant les stratégies des entreprises inefficaces. Meschi et Cremer (1999) prédisent que l'inertie et le statu quo sont risqués pour une organisation, car ils pourront mener à sa perte.

Par ailleurs, Smart et Vertinski (1984), qui ont étudié des entreprises dans des environnements hostiles, tirent comme conclusions que sur le long terme, seules les organisations performantes survivent et prospèrent. Ils avancent que les entreprises doivent développer certaines capacités pour faire face aux crises, mais également pour assurer leur réussite et leur croissance. Selon une recherche de Schreuder et coll. (1991), les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent un nombre plus important de mesures stratégiques. Ceux-ci ont étudié les déterminants des différences de performance d'entreprises lors d'un contexte de récession dans une industrie en Hollande. Ils en concluent que les entreprises les plus performantes sont celles qui avaient été les plus vigoureuses et les plus rapides en matière d'actions posées face à l'anticipation de la baisse de la demande. *«Successful firms quickly and vigorously adjust to the changing market conditions. They reposition their product range by adding and deleting products. They more often change distribution*

*channels and market segments, increase exports and integrate forward*<sup>11</sup>» (Schreuder et coll., 1991: 533).

Bien entendu, dans les organisations ce n'est pas la majorité des gestionnaires qui sont capables d'effectuer des changements rapidement. Les conclusions des auteurs Smart et Vertinski (1984), sur la relation portant sur le type d'environnement externe de l'entreprise et de la multitude des stratégies utilisées pour répondre aux crises et aux discontinuités majeures, démontrent que la disposition d'une entreprise à adopter plusieurs actions stratégiques particulières dépendait de ses propres perceptions. Les résultats précisent que les gestionnaires favorisent des politiques d'économie et des adaptations dans les environnements perçus comme incertains.

Plusieurs autres types de stratégies ont été suggérés par les recherches. Parmi celles-ci, on rapporte celles de Gueguen (1997) qui nomment trois stratégies lors de l'adaptation de l'entreprise aux turbulences. Il s'agit du «*design organisationnel (réorganisation de l'entreprise), de la culture organisationnelle (action sur les normes qui guident le comportement) et de la technologie (modification des fonctions internes de l'organisation)*»<sup>12</sup>.

Trois principales stratégies sont proposées par Gueguen (1997) afin de remédier aux instabilités entre la société et son environnement. La première concerne les stratégies homéostatiques. Elles doivent répondre au besoin afin de préserver l'entreprise des bouleversements internes. La seconde représente les stratégies méditatives pour lesquelles

---

<sup>11</sup> Les entreprises qui réussissent s'adaptent rapidement et vigoureusement aux conditions changeantes du marché. Elles repositionnent leur gamme de produits en ajoutant et en supprimant d'autres. Elles changent plus souvent les canaux de distribution et de segments de marché. Et finalement, elles augmentent les exportations et procèdent à une intégration vers l'aval

<sup>12</sup> Communication à la VI<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997. Adresse URL [<http://www.sciencesdegestion.com/travaux/montreal/montreal.html>], le 2 mai 2011.

l'organisation effectue des changements internes pour faire face aux perturbations de l'environnement. Enfin, l'auteur traite de stratégies proactives, qui se caractérisent par des actions qui agissent sur l'environnement pour le transformer.

Selon une analyse littéraire, Kitching et coll. (2009) identifient trois grandes catégories de stratégies en contexte de récession : le repli, l'investissement et celles dites « ambidextres ». Ils mentionnent que les stratégies de repli impliquent la réduction des coûts d'exploitation et l'abandon d'actifs non stratégiques. Il s'agit des approches à court terme les plus fréquemment adoptées par les entreprises pour faire face à la récession. Les analystes signalent également d'autres stratégies de repli soit la cession des activités, la fermeture d'établissements, la réduction du nombre d'employés et des dépenses dans plusieurs activités (la R et D, le marketing, la formation des employés, etc.).

Pour ce qui est des stratégies d'investissement, elles concernent les dépenses d'innovation et celles d'expansion vers de nouveaux marchés. Dans certains cas, la récession est considérée comme une occasion de mettre en œuvre de nouvelles stratégies qui n'auraient pu être possibles dans un autre contexte. Beaucoup de d'entrepreneurs connus aujourd'hui ont lancé des entreprises prospères en période de récession. C'est le cas de Hershey, Kellogg, General Electric, Apple et Microsoft, qui ont toutes été créées ou ont vécu une croissance pendant des périodes économiques difficiles (Kitching et coll., 2009). Ces stratégies sont risquées et pour de nombreuses entreprises, la préoccupation première dans un tel contexte est la survie à court terme. Chez les PME, se tourner alors vers l'innovation et la croissance n'est habituellement pas une priorité, car dans la plupart des cas elles n'ont pas les ressources pour mettre en œuvre ces types de stratégie.

Le troisième groupe de stratégies est celui dit «ambidextre», qui se réfère aux deux stratégies présentées précédemment. Il consiste en une combinaison des stratégies de réduction des dépenses et de l'augmentation des investissements. Il est probable que plusieurs entreprises adoptent ce type de stratégies dans des conditions de récession en optant pour des comportements d'investissement et de réduction. Dans ce contexte, les entreprises devront faire des choix judicieux qui s'avèreront essentiels pour l'innovation de leurs produits et le développement de marché, mais aussi dans la réduction de leurs ressources. En effet, tout cela pourrait affecter leur capacité à s'adapter en période de reprise ou pourrait même engendrer un investissement de trop grande importance dans une innovation radicale.

Dans un autre ordre d'idée, Buaron (1981) propose la stratégie de nouveau jeu. Celle-ci réside dans la possibilité de réécrire les règles stratégiques en forgeant consciemment le changement des facteurs clefs de succès au sein de leur industrie, et ce, en période de crise économique. L'auteur cite l'exemple de l'entreprise Savin qui a défié les règles adoptées par les acteurs du marché de la photocopie (jeu concurrentiel). Cette entreprise a présenté aux consommateurs une technologie et des méthodes de production différentes, une stratégie de distribution peu utilisée dans le secteur et une nouvelle façon de fonctionner pour livrer leurs services, le tout en plus d'offrir un produit de moindre qualité, mais beaucoup moins cher. Savin avait fait le choix d'installer plusieurs machines dans différents bureaux bien situés d'une entreprise au lieu d'une seule unité, centralisée, mais très encombrante. Selon Buaron (1981), les entreprises ayant utilisé cette stratégie n'étaient plus confrontées à certaines contraintes imposées par les idées préconçues du marché et sur la manière dont les affaires se concevaient. Plus précisément, ces entreprises réécrivent les règles en se concentrant sur leurs forces et mettent les concurrents «hors-

jeu». En prenant tous les autres par surprise, elles réussissent à tirer leur avantage et à le consolider. Ainsi, de nouveaux marchés émergent, les facteurs clefs de succès de l'industrie changent et les leaders des anciens marchés ne se retrouvent plus dans la course.

L'auteur relate que les stratégies de nouveau jeu, «newgame strategies», ont trois caractéristiques propres. Tout d'abord, elles se concentrent sur les concurrents au détriment du marché, elles ont pour objectif l'innovation plutôt que l'adaptation et, finalement, elles tirent leurs avantages dans des éléments qui ne sont pas considérés à ce moment par l'industrie et surprennent la concurrence.

La stratégie de nouveau jeu est intégrée également par celle proposée par Bijon (1984), soit la stratégie d'innovation en période de déclin. L'auteur affirme que les entreprises se trouvant en contexte de crise, dans des industries matures ou en déclin, ont avantage à préconiser une stratégie «*de rupture*». Selon cet auteur, cette stratégie est principalement utilisée par les entreprises d'industries matures. Pendant les années de croissance, certaines entreprises se sont concentrées à sophisticationner leurs produits en voulant contrôler les segments de marché. En travaillant sur cet aspect, elles ont alourdi leurs structures organisationnelles et ont perdu de la souplesse, de la créativité et la capacité à réagir rapidement. Par le fait même, les entreprises qui atteignent le cycle de maturité alourdissent leurs dépenses et connaissent, dans plusieurs cas, une baisse de la demande. C'est ainsi que Bijon (1984) précise qu'un nouvel entrant consistant en un nouveau modèle d'affaires permettra de relancer le cycle de vie de l'industrie. Le moyen d'y parvenir est de rompre avec les règles du jeu en créant un nouvel arrangement de ressources et de moyens. La



stratégie de rupture est donc une innovation radicale. Toutes les caractéristiques du produit (design, production, distribution, service et communication) seront revues et modifiées.

Dans la même optique, Kurek (2000) détermine que la stratégie de rupture est un changement radical de l'environnement dans lequel évolue une entreprise. Celle-ci s'accompagne d'une redéfinition du jeu concurrentiel. Cet auteur conclut que les industries en déclin, tout comme les industries matures, favoriseraient les stratégies de rupture venant ainsi appuyer les propos de Bijon (1984) et de Buaron (1981).

Selon Thiétart (1988), quelques stratégies sont à la disposition des gestionnaires en période difficile : la décentralisation organisationnelle, la réorientation des actions de marketing, la différenciation des produits, le désengagement des actifs, l'amélioration de la productivité et l'intégration verticale. Le niveau d'efficacité de la stratégie choisie sera influencé par les objectifs et les orientations de l'entreprise, le niveau de concurrence de l'industrie ou le positionnement stratégique de celle-ci. Selon cet auteur, aucune des stratégies décrites précédemment ne pourra être prescrite de façon universelle. Il estime qu'une combinaison de diverses stratégies peut être la meilleure option dans un environnement difficile.

D'Aveni (1995) met de l'avant un autre moyen stratégique dans un environnement turbulent. Il avance que la stratégie d'association est un moyen de survivre ou de contrer l'effet du déclin de certaines industries. Il cite en exemple l'association de deux banques régionales, deux petites banques de Caroline du Nord qui a permis de créer la troisième plus grosse banque des États-Unis en 1991. Il explique que seulement par l'augmentation de la taille cette alliance a donné la chance à

la nouvelle banque de faire face à l'économie en déclin de la Caroline du Nord, qui était très dépendante des industries du textile, des meubles et de la culture du tabac.

Bref, les auteurs ont étudié diverses stratégies adoptées par les entreprises face à un environnement difficile (turbulent, hyperturbulent, hostile, récession économique, etc.) afin de pouvoir déceler lesquelles permettraient d'obtenir de meilleurs résultats ou de survivre. Les travaux réalisés à ce sujet ne suggèrent pas d'actions spécifiques conduisant inévitablement à une formule gagnante. Les facteurs de réussite seront, dans quelques cas, spécifiques à un contexte, un secteur d'activités, aux grandes PME et même à la vitesse de réaction des cadres. Ainsi, la mise en œuvre de ces actions stratégiques conduira à des conclusions parfois discutées par les chercheurs.

#### **1.4.2. LA STRATEGIE ET LA PERFORMANCE EN CONTEXTE DE TURBULENCE**

Le thème de la performance dans un environnement turbulent a été étudié par de nombreux auteurs (Bibeault, 1982; Hayes et Abernathy, 1980; Potter, 1994; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978; Hall, 1980; Schendel, Patton et Riggs, 1976). Ces recherches traitent de stratégies qui ont permis d'obtenir de meilleures performances dans des environnements instables. Cependant, les stratégies qui ont été identifiées comme «gagnantes» ne font pas l'unanimité dans les différentes études. Évidemment, ces dernières sont variables selon le secteur, la géographie ainsi que d'autres facteurs environnementaux.

Potter (1994) précise que dans un marché hostile, trop d'entreprises se concurrencent au sein d'un segment de marché. Parfois, les bénéfices de l'entreprise sont très bas, car l'industrie se retrouve en surproduction, et ce, en raison de la diminution de la demande ou de l'arrivée de nombreux concurrents. Ces situations occasionnent des changements de position pour l'entreprise

où la relation avec les clients devient très incertaine. Une guerre de prix s'enchaîne, ayant pour effet de rendre ces situations irrationnelles et autodestructrices pour l'industrie. Ainsi, Potter rapporte qu'un survivant gagne lorsqu'il réussit à accroître ses parts de marché tout en parvenant à obtenir un retour sur investissement au-dessus de la moyenne de son industrie : «a survivor wins when it both increases market share and earns an ROI above its industry's average» (Potter, 1994 : 66).

Ces propos se réfèrent à deux stratégies performantes que Potter (1994) a étudiées dans les marchés hostiles. Il les a nommées les stratégies «Or» (Gold firms) et «Argent» (Silver firms). L'auteur affirme que les entreprises qui utilisent les stratégies «Or» sur des marchés turbulents ont généralement les plus grandes ou les secondes parts de marché. De plus, les entreprises «Or » ont une croissance plus précipitée dans l'industrie et obtiennent généralement des retours sur investissement au-dessus de la moyenne. Le défi des entreprises «Or» est de produire des volumes considérables afin d'exploiter les avantages liés à leur taille. Les actions de ces firmes visent à élargir le nombre de leurs clients en assurant une présence soutenue dans leur marché en offrant toujours des prix abordables à leurs clients. Habituellement, ce sont des entreprises qui ont des produits ou des marques très connus dans le marché.

Les entreprises qui adoptent les stratégies «Argent» dans des marchés hostiles sont de plus petites tailles. L'auteur précise que leur survie est attribuable «à la chance». Pourtant, les entreprises «Argent» ont également une croissance de leurs ventes et des retours sur investissements supérieurs à la moyenne. En général, ces firmes ont une renommée moins grande, sauf dans l'industrie où elles opèrent. Elles occupent, dans la plupart des cas, la troisième place et sont en dessous des autres concernant les parts de marché. Leurs objectifs sont de cibler les «bons»

consommateurs et leurs standards de qualité sont habituellement supérieurs au secteur. Enfin, ces entreprises investissent peu en design et en ventes, en évitant de dépenser pour des éléments qui n'ajoutent pas de valeur à la clientèle (Potter, 1994).

D'autre part, Hall (1980) a établi une classification des entreprises les plus performantes provenant de 64 entreprises se trouvant dans huit industries matures. Une forte baisse de la demande de ces secteurs a conduit ces entreprises dans un environnement hostile. Selon l'auteur, les facteurs de ce climat instable s'expliquent par une combinaison de différents éléments, soit un ralentissement de la croissance et des pressions inflationnistes qui intensifient les réglementations et la concurrence. Les résultats obtenus par Hall (1980) montrent que 16 entreprises ont non seulement survécu, mais ont aussi réalisé les plus fortes performances. L'auteur ajoute que les entreprises les plus performantes sont celles qui ont tenté d'obtenir les plus faibles coûts de revient en offrant une qualité acceptable et celles dont le rapport produit/service/qualité était le meilleur. Le tout combiné à des prix acceptables.

Lorsque l'on se rapporte aux stratégies et leur lien avec la performance, Bibeault (1982) recommande de changer son management dans l'organisation, de réduire ses actifs et d'améliorer sa productivité afin de rendre de nouveau l'organisation performante. Il convient que le risque d'échouer reste élevé si la direction demeure la même. Par ailleurs, Starbuck, Greve et Hedberg (1978) proposent de réorienter les investissements en marketing, de différencier le produit sur le marché relativement à la qualité et au prix ainsi que de segmenter la clientèle ciblée afin d'obtenir de bonnes performances en contexte de crise. De leur côté, Schendel, Patton et Riggs (1976) cités

dans Duquesnois (2012), proposent une décentralisation de l'organisation, une réduction des actifs, une amélioration de la productivité et une réorientation des investissements en marketing.

Il a été soulevé précédemment que les auteurs Schreuder et coll. (1991) ont étudié les écarts de performance des entreprises en période de récession en Hollande. Ils ont examiné 21 paires d'entreprises dans 28 industries entre 1972 et 1985. Les chercheurs ont constaté que les stratégies les plus performantes sont celles relatives à un changement de «mix-produit» et de leurs cibles. Les entreprises performantes en période de crise prennent des mesures affectant leurs finances et leur organisation, soit des décentralisations et des restructurations effectuées à l'interne. À l'opposé, les actions stratégiques les moins performantes sont celles liées à la réduction des coûts. Les entreprises dans cette catégorie adoptent des comportements plutôt réactifs. Les décisions managériales et organisationnelles sont prises un peu trop tardivement. Le seul élément pour lequel les entreprises les moins performantes obtiennent de meilleurs résultats est la réduction des coûts, qui s'obtient soit par l'amélioration du rendement de la production, la réduction des frais généraux et/ou les économies sur de grands volumes (économie d'échelle).

#### **1.4.3. LES DECISIONS STRATEGIQUES DANS LES PETITES ENTREPRISES**

Comparativement à la grande entreprise, les décisions stratégiques dans les petites entreprises ne seront pas réalisées et exécutées de la même manière. Dans la grande entreprise, les décisions sont généralement suivies d'un plan formel avec des actions structurées. Par ailleurs, dans les écrits de Marchesnay (2004), les caractéristiques de la petite entreprise sont plus concentrées sur l'entrepreneur (unique décideur de la stratégie et responsable de la décision). De plus, la petite organisation est fortement dépendante de son environnement et le dirigeant d'entreprise se laissera

guider par son système d'information limité pour prendre les décisions. L'organisation est peu structurée et hiérarchisée. Les décisions opérationnelles peuvent avoir des incidences stratégiques sans que le dirigeant en ait conscience immédiatement. Bien entendu, la recherche de solutions stratégiques est un processus progressif, souvent parsemé d'essais et d'erreurs, qui reposent habituellement sur l'expérience et de l'apprentissage du propriétaire dirigeant. Marchesnay (2004) explique qu'il y a deux types de processus dans l'application de stratégies pour les petites PME, soit un processus réactif/proactif et un processus délibéré/émergent. Plus précisément, le processus réactif est la résultante d'une réponse à un changement de l'environnement (stimulus) alors que le processus proactif est le fait de créer quelque chose de nouveau, notamment par l'innovation. Il est habituellement plus agressif que défensif. En ce qui concerne le processus délibéré, ce dernier découle d'un plan, d'une intention ou d'une vision ayant une durée dans le temps alors que le processus émergent résulte d'une adaptation progressive face au changement de l'environnement. La figure ci-dessous indique la stratégie qui sera adoptée par les dirigeants d'entreprise selon le processus d'application.

Figure 2 :  
Types de stratégie selon le processus d'application

	RÉACTIF	PROACTIF
DÉLIBÉRÉ	Stratégie passive	Stratégie offensive
ÉMERGENT	Stratégie défensive	Stratégie planifiée

Source : Marchesnay adapté des travaux de Mintzberg, 2004 : 226

C'est d'ailleurs ce qui conclut la recherche littéraire sur les actions stratégiques d'entreprise. Il est important de comprendre que les décisions stratégiques influenceront les performances et les caractéristiques des divers groupes d'entreprises qui sont étroitement liées à notre question de recherche. Pour cela, il est primordial de comprendre les différentes facettes entourant les types d'actions stratégiques de l'entreprise. Vous verrez dans la prochaine partie que les fonctions de l'entreprise sont l'une de manière permettant d'analyser les différents aspects d'une organisation, car elle nous permet de mieux isoler les choix stratégiques de même nature. Les différentes fonctions présentées seront également mises à contribution un peu plus loin dans le cadre théorique afin de catégoriser nos différentes actions stratégiques.

## **1.5. LES FONCTIONS L'ENTREPRISE**

Plusieurs chercheurs se sont interrogés sur les activités de gestion. De ces recherches, il semble que cinq activités aient été ciblées. Parmi ces auteurs, Fayol dans Scheid (1980) indique que les activités techniques, commerciales, financières, administratives, comptables et celles concernant la sécurité définissent les principales activités de gestion d'une entreprise. Bergeron (1995) rapporte que dans les organigrammes, les fonctions de l'entreprise sont habituellement associées aux départements ou aux services de celle-ci. Ces grandes fonctions donnent une idée globale, sans toutefois révéler les tâches effectuées par les gestionnaires au jour le jour, car certaines activités sont planifiées et d'autres surviennent à l'improviste.

Par ailleurs, face à l'incertitude, les observations de Thompson (1967) relatent que les distinctions entre les différentes tâches par fonctions permettent d'isoler les actions managériales dans l'organisation. Cet auteur indique que la fonction marketing a des niveaux d'incertitude beaucoup plus élevés que la fonction production. Pour reprendre ce cadre d'analyse, Mia et Chenhall (1994) ont étudié l'effet de l'utilisation d'un système élargi de contrôle de gestion sur la performance en différenciant les fonctions marketing et de production. Ils arrivent à la conclusion que plus on utilise un système de contrôle élargi (système contrôlant les différentes fonctions), plus la performance augmente dans le cas de la fonction marketing.

De plus, il semble qu'il existerait une hiérarchisation des fonctions de l'organisation principalement chez les petites entreprises. Julien et Marchesnay (1987) énoncent que la première fonction rencontrée est la fonction commerciale ou la vente, suivie des fonctions suivantes : production, comptabilité et finances et, pour finir, la fonction rattachée à la gestion du personnel.



C'est ailleurs dans cette optique que ces fonctions seront décrites, et ce, afin de répondre aux différentes exigences de ce mémoire.

### **1.5.1. LE MARKETING**

Le marketing peut être considéré comme une façon de penser ou comme une philosophie d'entreprise. Il peut être également vu comme un ensemble d'activités intégrées qui vise à satisfaire les besoins des consommateurs tout en étant rentable (D'Astous, 2005). Selon cet auteur, les activités marketing se définissent par un ensemble de décisions auxquelles le responsable du marketing doit répondre (les 4 P) : *«Faut-il lancer un nouveau produit ou service ?» «Quels segments du marché doit-il viser ?» «Quel prix doit-on fixer ?» «Quelles stratégies faut-il adopter face à la concurrence ?»* (D'Astous, 2005 : 4).

Pour l'Association américaine du marketing, cette fonction se définit comme étant le processus de planification et d'exécution de la conception, du prix, de la promotion et de la distribution d'idées, de biens et de services afin de créer des échanges qui satisfont les objectifs individuels (GRPME, 1994 :166). Alors que Micallef (1989) indique que le marketing est une science du comportement appliquée des processus d'achat et de vente.

Une récente étude de Piercy et coll. (2010) proposent six grandes étapes stratégiques permettant les prises de décisions marketing pour confronter la période de récession économique. Tout d'abord, l'auteur propose de surmonter la résistance aux changements (vaincre la désorientation des dirigeants et les opportunités manquées par des stratégies appropriées). Par la suite, il est préférable de réinventer la stratégie marketing dans un nouvel environnement (développer une stratégie en mettant le consommateur au centre de celle-ci, soit en se concentrant

sur la valeur de la marque «Equity Brand» pour privilégier la valeur du client « Customer Equity »). La troisième étape est d'accorder plus d'importance à la connaissance du marché (adapter les stratégies marketing à l'environnement externe de l'entreprise). La quatrième étape suggérée est de proposer des innovations de produits radicales (changer les habitudes de consommation par l'invention de nouvelles catégories de produits dans le marché). La cinquième étape consiste à repenser la communication marketing dans l'organisation (développer un message clair pour son public afin d'obtenir de la cohérence dans les diverses stratégies de communication). Finalement, la dernière étape est de rétablir et renforcer les relations au sein de la chaîne de valeur (impliquer les différentes activités, soit primaires et de soutien, pour ajouter de la valeur au sein de l'organisation, soit de développer une synergie entre les deux types d'activités).

### **1.5.2. LA PRODUCTION**

Selon Bergeron (1995), la gestion des opérations et de la production concerne la transformation de matières premières en biens finis. Cet auteur relate que la planification de cette activité a pour objectif une meilleure efficacité de la main-d'œuvre, des matières et du matériel. Il convient que le contrôle du processus de fabrication est essentiel à chacune des étapes afin d'assurer la qualité de production du bien ou du service, la productivité des ressources, la minimisation des coûts de production et la satisfaction de la clientèle.

La recherche d'Auclair (2006) indique que l'entretien des installations et des équipements de production permet de réduire les coûts liés à la production en augmentant la productivité. Cela est également le cas pour l'achat d'actifs ou de machinerie ainsi que pour les investissements en formation. À cet effet, la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante et Debus (2007)

spécifient que le progrès technique, les investissements dans les immobilisations, la qualité de la main-d'œuvre, la structure industrielle, l'environnement et le contexte des politiques sont des éléments qui favorisent la croissance et la productivité des entreprises canadiennes.

Le progrès technique amène les entreprises manufacturières à considérer de nouvelles façons de fonctionner et elles doivent privilégier de plus en plus une chaîne de production à valeur ajoutée afin d'être plus compétitives sur les marchés (Pellerin, 2004). Peu importe le type d'entreprise (exportatrice, innovante, etc.), la technologie a pris une place très importante dans les méthodes de production. À titre d'exemple, DeToni et Nassimbeni (2001) mentionnent que les entreprises exportatrices doivent faire appel à des pratiques de gestion de la production plus avancées, comme le juste à temps, la qualité totale ou l'ingénierie simultanée. Tandis que Brown et Maylor (2004) favorisent le changement technologique pour les entreprises innovantes par des méthodes et outils tels que l'automatisation, l'ingénierie, la gestion de la qualité, la conception assistée par ordinateur (CAO), le développement assisté par ordinateur (DAO), etc.

Lind (2001) définit les différences concernant la structure du produit et les technologies de production entre les entreprises traditionnelles et celles de classe mondiale. Il conclut que les PME de classe mondiale semblent axées sur la différenciation de produit élevée ainsi que la rapidité à répondre à la clientèle. À l'opposé, la PME traditionnelle est tout le contraire de ces dernières : moindre importance aux critères de temps, de flexibilité et d'amélioration. Ces entreprises produisent en masse, avec peu de changements (temps de mise en course, de réglage, etc.) et répondant à des standards précis, les rendant ainsi moins flexibles.

### **1.5.3. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)**

Selon Dolan et coll. (2002) la gestion des ressources humaines correspond à un ensemble d'activité (planification, dotation, développement des ressources, rémunérations et évaluation de rendement, climat de travail, relation de travail, évaluation, etc.) qui vise la gestion de talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels.

Les décisions découlant de la fonction GRH ont pris une place considérable dans les différentes pratiques de gestion moderne. Toutefois, il semble que cette fonction soit moins formalisée et moins développée au sein des PME, et ce, en raison de la taille (Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000). Julien et Marchesnay (1987) soutiennent que les ressources humaines sont majoritairement liées à des tâches administratives, quant aux diverses actions prises par les dirigeants dans les opérations de tous les jours. Sur ce point, le groupe d'économie et gestion de l'Université de Trois-Rivières (GREPME, 1994) a fait état que les PME ont des relations de travail plus favorables que les grandes entreprises. Dans l'ensemble, leurs relations de travail sont plus conviviales et leurs échanges personnalisés permettent une meilleure cohésion. Par ailleurs, une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI, 2007) montre que 34 % des PME ont l'intention d'accorder la même importance à l'investissement en personnel qu'en actifs pour la production.

Parallèlement, certains auteurs ont démontré que la GRH avait une influence sur la performance des organisations. C'est d'ailleurs ce qu'ont tenté de prouver Delery et Dot Y (1996) dans leur recherche. Dans leurs démarches, ces auteurs ont tout d'abord identifié sept pratiques de

GRH qui sembleraient affecter favorablement la performance de l'entreprise, soit les opportunités de carrière, la formation, le rendement, la participation des employés, la description de tâches, etc. Pour valider leurs propos, les auteurs ont préconisé trois approches : universelle, contingence et configurationnelle. De plus, ils ont repris le cadre d'analyse de Miles et Snow (1978) pour catégoriser trois types d'entreprises : les prospecteurs, les défenseurs et les analystes. L'étude réalisée auprès de banques de type prospecteur montre que ces dernières obtenaient de meilleurs rendements sur les actifs (ROA) et sur les fonds propres (ROE) lorsqu'elles utilisaient plus fréquemment des pratiques d'évaluation de rendement, de participation aux décisions et lorsqu'elles offraient de meilleures opportunités de carrière (Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000). De plus, il semblerait qu'il existe une relation significative lorsque l'on associe l'évaluation du rendement, les descriptions de tâches et la politique de recrutement à la stratégie de type prospecteur. Néanmoins, les résultats demeurent plus ou moins concluants puisqu'il semble qu'un lien existe entre la stratégie adoptée et l'application de certains principes de GRH, mais sans grande incidence sur la performance.

#### **1.5.4. LE MANAGEMENT**

Selon Evrard (1993), le management peut être vu comme le pilotage global de l'organisation par un ensemble de politiques de production des biens ou des services, de communication, de marketing, de ressources humaines, de financement, de contrôle budgétaire tous cohérentes et qui convergent dans le sens du projet stratégique et de la culture organisationnelle.

Selon Amiel, Bonnet et Jacobs, inspirés des travaux de Fayol (1998), parmi les six fonctions de l'entreprise, la fonction management est souvent négligée même s'il s'agit de la plus importante,

car elle concerne tous les aspects de l'entreprise. Les travaux de Fayol décomposent cette fonction en cinq éléments, soit la prévision, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle.

Auclair (2006) indique que le management représente l'orientation des efforts fournis par le gestionnaire afin d'assurer la convergence des pratiques managériales vers les objectifs. Sa recherche définit la fonction stratégique managériale selon cinq éléments soit la planification, l'organisation, la direction et la gestion des ressources humaines, le contrôle ainsi que les pratiques novatrices.

Amiel, Bonnet et Jacobs (1998) ont identifié les dix rôles de cadres qui ont été classifiés en trois groupes, inspirés par les travaux de Mintzberg. Ces rôles font référence à toutes les activités interdépendantes quotidiennes d'un gestionnaire performant (figure 3).

Figure 3  
Les dix rôles du cadre

Rôles	Description	Activités
<u>Interpersonnels</u>		
- Symbolique	Représentation de l'organisation	Participation à des cérémonies
- Leader	- Concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation - Responsabilité de la motivation	Toutes les activités qui concernent les collaborateurs
- Agent de liaison	Relation d'échange interne et externe	Réunions, activités de communication
<u>Informationnels</u>		
- Pilote	Recherche et traitement de l'information	Courrier, rapport
- Informateur	Diffusion interne de l'information	Transmission des informations à l'intérieur de son unité
- Porte-parole	Transmission des informations à l'extérieur et à la hiérarchie	Rencontre à l'extérieur de l'unité
<u>Décisionnels</u>		
- Entrepreneur	Initiative de changement et de projet	Stratégie, conception de projets
- Régulateur	Arbitrage	Gestion de conflits
- Répartiteur des ressources	Organisateur	Répartitions des ressources humaines et financières, programmation du travail
- Négociateur	Représentation de l'organisation dans les négociations importantes	Contrats de travail, contrats avec les fournisseurs et les clients

Source : Amiel, Bonnet et Jacobs, 1998 : 17, adapté de Mintzberg

### **1.5.5. LES FINANCES**

La gestion financière comprend la comptabilité, la planification financière, la gestion des budgets et de la trésorerie. Cette fonction a pour objectif de valider la qualité des informations financières sur l'entreprise et ses activités, d'assurer la meilleure rentabilité pour l'organisation, de participer à la stratégie financière, de prévoir les occasions et le déséquilibre qui peuvent influencer le bilan de l'entreprise et d'assurer les échanges financiers avec l'extérieur. Cette fonction influence les décisions en matière d'investissement, de financement et de planification (Bédard et coll., 2011).

Saint-Pierre (1999) distingue la finance de la comptabilité par deux concepts. La comptabilité correspond à ce qui s'est passé dans l'entreprise alors que la finance fait référence à ce qui va se passer pour l'avenir, tout en s'assurant que les ressources financières seront utilisées le plus efficacement possible. L'auteure précise également que la fonction financière dans la PME doit remplir trois rôles. Tout d'abord, elle doit assurer de trouver les fonds et les ressources monétaires nécessaires pour les activités de l'entreprise. Par la suite, elle doit planifier l'utilisation des fonds disponibles de manière à prioriser les activités productives. Finalement, elle a le devoir de contrôler les flux monétaires et de mesurer les conséquences des décisions qui ont été prises.

Bergeron (1995) indique qu'un examen des états financiers et des actifs permet de vérifier si les stratégies de production et de commercialisation sont efficaces. De plus, il précise que la personne responsable des finances doit atteindre les objectifs de rentabilité afin que l'entreprise puisse prospérer.

Par ailleurs, la question de financement est difficile pour les entreprises. Elle est souvent la principale raison des causes de faillites des entreprises canadiennes. Une étude réalisée par



Baldwin et coll. (1997) indique que près de 71 % des faillites d'entreprises canadiennes sont imputées à la mauvaise gestion financière. Par ailleurs, la recherche de Therrien (2003) permet d'identifier trois causes de faillite, soit la difficulté à gérer le fonds de roulement, le déséquilibre de la structure du capital et la sous-capitalisation. Parallèlement, Burns et Walker (1991) ont remarqué que les entreprises les plus rentables revoient leur politique de gestion du fonds de roulement au minimum trimestriellement ou mensuellement.

La recherche littéraire de Teurlai (2004) sur la survie des entreprises de 5 ans et moins indique qu'il existe une relation négative entre la dimension de l'endettement et la croissance. Il semblerait que les entreprises qui ont accès plus aisément aux financements externes voient leur croissance facilitée. L'endettement est souvent la conséquence d'une structure financière défailante. Elle peut venir ainsi freiner la possibilité d'endettement supplémentaire pour soutenir et stimuler la croissance. La difficulté d'obtenir du financement extérieur limite la croissance des entreprises à leur capacité d'autofinancement. Parallèlement, ce même auteur affirme que la pérennité des projets d'affaires est influencée par l'obtention d'aides publiques. De plus, il semble que les entrepreneurs ayant demandé des prêts bancaires augmentent leurs probabilités de survie.

Dans un autre ordre d'idée, la fonction financière est étroitement liée à la mesure de performance. Plusieurs indicateurs de performance découlent des résultats financiers des entreprises, principalement pour les mesures dites traditionnelles (Barrette et Bérard, 2000). Celles-ci représentent principalement le rendement du capital investi (ROI), les coûts unitaires de production (productivité), le revenu net, le fonds de roulement, le profit, la croissance du revenu et la croissance de la valeur de l'action. Plusieurs auteurs (Quinn et Rohrbaugh, 1981; Bergeron, 1999;

Boudjida, 2000; Auclair, 2006) ont démontré que les données financières sont essentielles dans le calcul des indicateurs de performance pour ainsi comparer les entreprises entre elles.

## **1.6. LA PERFORMANCE**

Dans les écrits, le terme performance est utilisé de façon polysémique (Bourguignon, 1995). Bien que plusieurs auteurs l'emploient dans différents concepts : le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience étant les plus connus, il n'en demeure pas moins que la performance est la motivation essentielle de toute entreprise qui désire s'assurer d'une certaine pérennité. En ce sens, les entreprises se doivent de connaître leur performance afin de mieux se comparer et d'agir dans un environnement concurrentiel. En ce qui concerne la recherche en science de la gestion, la performance est une unité de mesure primordiale. C'est pour cette raison qu'il vous sera présenté dans cette section la définition de la performance au sens large ainsi que les mesures spécifiques permettant d'évaluer celle-ci.

Lorsqu'on essaie de définir la performance, les recherches nous montrent que cette dernière contient plusieurs dimensions et qu'il est difficile de s'arrêter sur une définition précise et juste. Les auteurs Morin et coll. (1996) précisent que la performance est liée à une situation globale dans l'entreprise au cours d'une période donnée, à partir de l'état et de l'évolution de certains indicateurs ou mesures. Tout comme Morin, Voyer (1999) pense que la performance est un concept global et intégrateur, donc difficile à définir. Par ailleurs, Bergeron (1999) stipule que la performance est la réalisation d'une action et sa mise en œuvre. De cette définition, deux concepts sont employés pour la spécifier. Le premier fait référence à la performance comme résultat d'une action et le second, à la performance comme mesure d'un processus de réalisation.

Par ailleurs, Boudjida (2002), mentionne que la performance ne doit plus être seulement mesurée avec les méthodes traditionnelles. Les indicateurs de performance traditionnelle financière sont généralement définis par le rendement du capital investi (ROI), les coûts unitaires de production (productivité), le revenu net, le fonds de roulement, le profit, la croissance du revenu et la croissance de la valeur de l'action (Barrette et Bérard, 2000). Ces indicateurs figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises (Bergeron, 1999). Les mesures de performance d'aujourd'hui doivent intégrer de plus en plus d'autres moyens, qui tiennent compte des facteurs conjoncturels et environnementaux pouvant l'influencer. Par le fait même, plusieurs facteurs externes tels que clients, fournisseurs, actionnaires, employés, concurrents, ayant certainement un effet considérable sur la survie et la performance de l'organisation, sont de plus en plus utilisés dans les nouvelles façons de mesurer la performance d'une organisation.

La recherche littéraire de Boujlida (2002) relate que les auteurs admettent que la performance d'une entreprise se réfère à de multiples dimensions, notamment la flexibilité, la productivité, la qualité et la satisfaction de la clientèle. Dans un contexte de PME manufacturière, Landeghem et Persoons (2001) ont défini à travers les recherches quatre objectifs principaux pour celles-ci, soit la flexibilité, le temps de réaction, la qualité et le rendement de l'actif. Selon la recherche de Pellerin (2004), d'autres auteurs indiquent que la performance est un concept unidimensionnel et peut se mesurer par un seul indicateur comme la rentabilité, la productivité ou la stabilité. Pour sa part, Sink (1985) définit la performance organisationnelle par rapport à sept critères : l'efficacité, l'efficience, la qualité, la satisfaction, la rentabilité, la qualité de vie au travail et l'innovation.

Dans une autre étude, Morin et coll. (1996) indiquent que la performance peut être caractérisée par divers aspects. Ils recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. L'approche économique prend ancrage principalement dans les objectifs à atteindre. Ce sont généralement les attentes des propriétaires-dirigeants appuyés par des indicateurs économiques et financiers.

L'approche sociale résulte de la dimension des relations humaines qui se concentrent sur les aspects humains dans l'organisation. Quinn et Rohrbaugh (1981) indiquent que cette approche est nécessaire pour le maintien de l'organisation, sans négliger la performance financière. Cette performance dépend principalement de la morale et de la cohésion de l'entreprise à positionner l'organisation. Selon les auteurs, les objectifs sociaux permettraient d'atteindre les objectifs financiers et économiques.

Gauzente (2000) décrit l'approche systémique comme étant le degré de l'organisation à disposer des ressources et des moyens, pour remplir ses objectifs sans les surcharger

La dernière approche, qualifiée de politique, est relative à toutes perceptions et tous points de vue de l'individu selon différents critères, sur lesquels il évalue la performance. Cette approche prend en considération les critères arbitraires tels que la perception et les objectifs des individus. Morin et coll. (1996), dans leur écrit, font référence au relativisme dans cette dimension. Également, Saucier et Brunelle (1995) précisent que la performance doit être précisée avant que l'on veuille la mesurer. De la même manière, Bergeron (1999) indique qu'à l'intérieur de l'entreprise, la performance dépend de la perception de ce que désirent les dirigeants, les employés et les autres

personnes concernées. Pour l'externe, la performance est définissable selon la perception qu'en ont les investisseurs et les objectifs par rapport à l'organisation.

### **1.6.1. LES MESURES DE LA PERFORMANCE**

La définition de la performance ne peut être définitive, dans la mesure où les indicateurs choisis correspondent aux critères de tous un chacun. De plus, selon un principe énoncé par Cameron et Whetten (1983), les indicateurs de performance peuvent être modélés selon l'organisation. Les critères sélectionnés pour mesurer l'efficacité doivent correspondre aux besoins de l'entreprise. Ils n'ont pas besoin de correspondre en tout point à la théorie, mais il serait peu probable qu'ils ne fassent aucunement référence aux dimensions de l'efficacité, mise en évidence par les recherches.

Évidemment, le concept d'efficacité défini par Voyer (1994) et Desbiens (1988) se résume à l'adéquation entre les résultats, les attentes et les besoins, qui doivent avoir comme résultat une certaine efficience. Pour Bergeron (1995), il s'agit plutôt du rapport entre les extrants (résultats) et les ressources utilisées pour les produire.

Construire un système de mesure de la performance consiste en un outil permettant de modeler le comportement des individus gravitant autour des organisations. C'est pourquoi un tel système devrait avoir un haut niveau de fiabilité, lié à la stratégie de l'organisation, afin de guider les dirigeants dans leurs décisions (Lorino, 1997).

Selon les recherches en gestion, il existe deux types de mesure de la performance, soit les mesures objectives et subjectives. La définition de la mesure objective est celle qui représente la réalité indépendante, peu importe le jugement. Dess et Robinson (1984) mentionnent qu'en réalité,

les informations disponibles viennent parfois fausser et discréditer la démarche de mesure. Aussi, les données économiques de l'entreprise n'étant pas toujours accessibles pour les chercheurs, la mesure de la performance par des évaluations subjectives est parfois le seul moyen permettant d'obtenir des données pour qualifier l'entreprise. Pour ces raisons, ces auteurs examinent la possibilité d'utiliser des mesures subjectives de la performance. En effet, celles-ci sont susceptibles de varier en fonction de la personnalité de chacun tandis que les mesures objectives représentent la réalité indépendante, peu importe le jugement de l'individu. Cependant, il semblerait que les deux types de mesures ne soient pas si divergents qu'on le croit. En effet, les auteurs ont démontré une forte corrélation entre les mesures subjectives et objectives de la performance.

Le recours aux mesures de performance dans les recherches en gestion est fréquent. Plusieurs auteurs ont en effet développé des méthodes pour mesurer la performance des entreprises. Une étude de Gauzente (2000) portant sur la corrélation entre les indicateurs subjectifs et les indicateurs objectifs confirme que les deux types de mesures sont étroitement liés. Il mentionne que la corrélation entre certaines variables est plus fiable que l'étude de Dess et Robinson (1984), car Gauzente s'est concentré à faire ressortir les éléments utilisés dans sa recherche ainsi que ceux utilisés antérieurement, afin de dissuader les chercheurs des problèmes de réticence à l'égard de l'évaluation des indicateurs économiques. Les indicateurs utilisés dans cette recherche sont d'une part subjectifs (climat de travail, atteinte des objectifs stratégiques, positionnement de marché, maîtrise des coûts, survie, etc.) et, d'autre part, objectifs (rentabilité économique et financière, évolution du chiffre d'affaires et productivité) (tableau 4).

Tableau 4  
Indicateurs objectifs et subjectifs

Mesures subjectives		Mesures objectives	
Indicateurs	Échelles de mesure	Indicateurs	Ratios
Climat social de l'entreprise	Tendu – serein	Productivité	Valeur ajoutée / Effectif total
Objectifs stratégiques sont atteints	Jamais- toujours	Rentabilité financière	Résultat courant avant impôts / Capitaux propres
Position de l'entreprise sur ses marchés	Dominée– dominante	Évolution du chiffre d'affaires	$[CA(n) - CA(n-1)] / CA(n-1)$
Coûts	Incontrôlés-contrôlé	Rentabilité économique	(Résultat courant avant impôts + intérêts et charges assimilées) / (Immobilisations net + besoin en fonds de roulement)
Crainte pour la survie à moyen terme de l'entreprise	Jamais – toujours		

Source : adaptation de Gauzente (2000 : 153)

L'étude de cas intitulé «*Les actions stratégiques de la petite entreprise performante : le cas de Cycles Devinci*» présente les mesures objectives et subjectives pour la croissance et la rentabilité (Auclair, 2006). Les indicateurs objectifs pour mesurer la croissance sont le taux de croissance des ventes, des profits et du nombre d'employés alors que pour la productivité, les indicateurs sont le profit et le rendement sur investissement (ROI), sur les actifs et sur les ventes. En ce qui concerne les mesures qualitatives pour mesurer la croissance, l'auteure suggère principalement la variation des ventes, du nombre d'employés et du profit par rapport à la valeur relative correspondante au secteur d'activité. Ce cas fait également état de l'appréciation des dirigeants sur une échelle de 1 à 10 et le degré de satisfaction du dirigeant relativement au profit, aux ventes, aux liquidités et au retour sur investissement comme indicateurs de rentabilité.

Outre ces indicateurs de performance, Pellerin (2004) a élaboré un ensemble d'indicateurs pour mesurer l'impact de l'arrimage de la stratégie d'affaires et des pratiques d'affaires sur les PME manufacturières québécoises. Le choix des indicateurs de performance provient de la revue littéraire

des études portant sur les mesures de performance des entreprises manufacturières, principalement à ce qui a trait aux différents modèles d'excellence qui ont été tirés de Pellerin (2004) (Malcolm Baldrige National Quality Award, European Foundation Quality Management, Australian Quality Award model, World Class manufacturing model, La gestion de la qualité totale, etc.).

Dans la même lignée, la recherche de Boujlida (2002) avait pour objectif de conceptualiser et de définir les mesures utilisées par les PME manufacturières québécoises. L'auteur présente un ensemble de travaux ayant établi les indicateurs financiers ainsi que les mesures objectives pour déterminer le cadre d'analyse. Ces travaux ont également servi à identifier les ratios et les indicateurs les plus employés dans les différentes recherches. Ce dernier conclut que les dimensions financières qui font l'objet d'un consensus sont principalement : la liquidité, la profitabilité, la structure du capital, la productivité et la croissance. À chacune de ces dimensions correspond un certain nombre de mesures objectives (ratios) et subjectives (perceptions).



### **1.6.2. LES MESURES DE PERFORMANCE EN PERIODE DE TURBULENCE**

L'étude des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement et de l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise ne date pas d'hier. Toutefois, comme l'indique Duquesnois (2012), peu d'études se sont penchées sur les déterminants managériaux des petites entreprises en contexte de crise.

Les indicateurs employés dans l'évaluation de la performance en période de turbulence utilisent plusieurs types de mesures. Habituellement, elles sont variées et adaptées selon le contexte de la recherche. C'est le cas de l'étude de Gauthier (2013) sur la performance financière et l'impact de la crise économique sur les entreprises familiales canadiennes. Les mesures de la performance prises en compte lors de l'analyse sont le Q de Tobin, qui représente la mesure de marché de la performance (valeur comptable de la dette + valeur marchande des actions/total des actifs), la rentabilité de l'actif économique (ROA) (revenus nets/total des actifs) et, finalement, la rentabilité des capitaux propres (ROE) (résultats nets/capitaux propres). L'échantillon de l'étude était composé de toutes les entreprises familiales et non familiales cotées à la bourse de Toronto (TSX) de 2005 à 2010. Tels que présentés, les indicateurs sont orientés vers le rendement de l'action des entreprises qui sont cotées en bourse.

Les auteurs Hambrick et Schechter (1983) et Ramanujam (1984) emploient le retour sur investissement (ROI) pour mesurer la performance financière des entreprises dans leur étude, car il semble exister une forte corrélation entre le ROI et les autres indices de profitabilité. Potter (1994) utilise également le retour sur investissement (ROI) pour distinguer des entreprises «Or» de celle d'«Argent».

Par ailleurs, Robbins et Pearce (1992) qualifient une industrie stable ou en croissance par l'augmentation du retour sur investissement (ROI) et du retour sur ventes (ROS) pendant deux années consécutives tandis qu'ils qualifient le déclin par une baisse simultanée de ces deux mêmes éléments pour un minimum de deux ans.

Cette recension littéraire a permis, entre autres, de définir la fréquence d'utilisation des différents critères utilisés pour mesurer la performance. Il semble que les indicateurs de productivité, de profitabilité et de croissance des ventes soient ceux auxquels les études font le plus fréquemment référence.

De plus, il ne semble pas y avoir d'indicateurs spécifiquement utilisés pour mesurer les performances lors de turbulence. Généralement, les indicateurs utilisés dans les différentes recherches sont ceux mentionnés précédemment.

En conclusion, la revue des différents écrits nous aide à identifier les thèmes qui seront utilisés dans le cadre théorique de cette recherche. Tout d'abord, la recension des écrits selon l'âge des entreprises nous a permis de faire ressortir les différentes actions que posent les entreprises jeunes et expérimentées en fonction des contextes (crises, survie, croissance). Nous avons également identifié plusieurs caractéristiques spécifiques selon des thèmes précis, tels que la taille, les finances, la vente et l'internationalisation.

Lors de cette recherche, il a été également spécifié que l'analyse de l'environnement est très vaste. Ce concept, difficile à définir en raison de l'étendue des termes qui peuvent le qualifier, est un facteur qui influence la prise de décision. Par ailleurs, l'un des thèmes récurrents à propos de l'analyse de l'environnement porte sur celui de type turbulent. La turbulence est la résultante de l'incertitude des comportements turbulents ou de changements majeurs de l'environnement. La turbulence est également une question de perception. Pour certains, elle peut être vécue de façon positive alors que pour d'autres elle l'est de façon négative.

Règle générale, la turbulence pousse les dirigeants d'entreprise à poser des actions stratégiques afin de passer au travers de cette période. En effet, la stratégie se définit comme étant l'ensemble des actions offensives et défensives pour vaincre la concurrence. Elle peut aussi être la réponse à des objectifs de court, moyen et long terme ou encore être liée à un concept de planification. La taille de l'entreprise a une influence sur les décisions stratégiques. Il semble que les petites entreprises ont deux types de processus dans l'application de la stratégie, soit un processus réactif ou proactif. Le processus réactif est la résultante d'une réponse à un changement de

l'environnement (stimulus) alors que le processus proactif est le fait de créer quelque chose de nouveau.

Enfin, il semblerait que l'analyse par fonction permettrait d'isoler les actions managériales dans l'organisation. Chacune des fonctions de l'entreprise (marketing, opération, ressources humaines, managériale et financière) comportent leurs propres stratégies, et ce, selon différentes situations permettant de justifier quelques éléments de la performance. Cette dernière consiste en une situation globale dans l'entreprise, au cours d'une période donnée, à partir de l'état et de l'évolution de certains indicateurs ou mesures. Le rendement, la productivité, l'économie et l'efficience sont probablement les mesures les plus connues de celle-ci. En résumé, c'est grâce à cette recension des écrits que nous pouvons établir le cadre théorique, nous permettant ainsi de structurer notre démarche de recherche.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

## **2. CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

### **2.1. LE CADRE THÉORIQUE**

Cette étude s'appuie sur plusieurs concepts qui ont été relatés dans la revue littéraire. Ils ont pour but de préciser les éléments étudiés afin de faire ressortir des observations qui serviront à élaborer les hypothèses de recherche. Dans ce sens seront abordés les thèmes : l'intérêt pour la PME et la définition de la petite entreprise, le concept de turbulence, le contexte de l'âge de l'entreprise et la définition des groupes d'âge, la détermination des actions stratégiques en période de turbulence, les mesures ainsi que les indicateurs de performances prioritaires dans le cadre de cette étude.

#### **2.1.1. L'INTERET POUR LA PME**

Selon les critères d'Industrie Canada (2013), pour qu'une entreprise soit considérée comme petite ou moyenne, cette dernière doit avoir entre 1 et 499 employés et doit enregistrer un chiffre d'affaires entre 30 000 et 50 millions de dollars. Par ailleurs, le même organisme public considère la petite entreprise comme celle ayant moins de 100 employés (Industrie Canada, 2010). Selon les *Statistiques relatives aux petites entreprises* d'Industrie Canada (2010), 98 % des entreprises du Canada (excluant les travailleurs autonomes) ont moins de 100 emplois.

La petite entreprise est très importante, car elle est génératrice d'emplois et investit beaucoup en recherche et développement. En 2009, les petites entreprises employaient environ 5 millions de

personnes représentant ainsi 48 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé au Canada. De plus, en 2005, les petites entreprises canadiennes ont consacré 4 milliards de dollars en recherche et développement (R et D). En proportion des revenus, les petites entreprises ont consacré largement plus de dépenses en R et D que les grandes entreprises (industrie Canada, 2010).

Il est à noter que 5 % des petites entreprises se livrent à l'exportation et 87 % des entreprises exportatrices au Canada en sont des petites. Celles-ci exportent pour 21 % de la valeur totale d'exportation, soit un montant de 84 milliards de dollars. Selon les statistiques, 96 % des petites entreprises de 1 à 99 employés survivent après la première année d'apparition, 85 % après trois ans et 70 % de ces entreprises survivent après cinq ans (Industrie Canada, 2010).

La petite entreprise est très présente dans l'environnement économique du Canada. Elle contribue largement à l'emploi, au PIB et aux exportations du pays. De plus, celles-ci favorisent le développement technologique et l'innovation en consacrant une grande partie de leurs dépenses en recherche et développement.

### **2.1.2. LA TURBULENCE**

Le concept de turbulence provient généralement de l'analyse de l'environnement dans lequel les entreprises se retrouvent. En effet, l'environnement est central, car l'adéquation stratégique représente la cohérence avec l'environnement et l'atteinte d'un bon niveau de performance (Drazin et Van de Van, 1985; Venkatraman et Prescott, 1990). De plus, les caractéristiques mesurables de l'environnement (complexité, dynamisme, incertitude, turbulence, hostilité) ont un certain impact sur l'entreprise (structure, stratégie, performance, etc.), car les décisions sont souvent prises en fonction de ce dernier (Marchesnay, 2004). Ces décisions sont également influencées par la perception

qu'ont les entrepreneurs de l'environnement. Il est le résultat des grandes orientations stratégiques des organisations, et ce, selon la capacité de comprendre les informations traitées par les entrepreneurs (Sogbossi Boccu, 2013). Toutefois, l'environnement est de plus en plus complexe et turbulent, en raison de son contexte.

La turbulence de l'environnement peut s'expliquer par divers facteurs. La turbulence peut être due à un changement radical de technologie (rupture technologique) ou à des changements profonds des mœurs de la société (le raffinement des demandes et des goûts des consommateurs). Elle peut également provenir des différentes crises qui se produisent depuis de nombreuses années dans le monde (économique, politique, territoriale, etc.) (Marchesnay, 2004). En effet, la crise économique est perçue comme une turbulence environnementale au sein des organisations. Selon Gueguen (2005), l'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des firmes au sein d'un secteur et un climat de crise économique font que l'environnement des entreprises est instable et turbulent. Pour Gervais et Thenet (1998), la turbulence peut être vécue négativement. On ne se sent pas apte à faire face à la situation. À l'inverse, elle peut se vivre positivement. La perturbation suscite le désir de se surpasser. Elle est l'occasion d'apprendre pour toute l'organisation et de repenser son fonctionnement.

Par ailleurs, Boin (2005) mentionne que les entreprises en période de crise tentent de trouver la stabilité. Par conséquent, elles proposent et exécutent des actions afin d'atteindre celle-ci. Ce mouvement crée alors de nouvelles occasions dans l'environnement. Cet auteur mentionne également que l'apprentissage des crises précipite certains acteurs à poser des actions rapidement afin de diminuer les impacts face au choc (crise). Les auteurs Altintas et Royer (2009), dans leur

étude sur le renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise, ont sélectionné des entreprises dans le secteur touristique comme échantillon pour démontrer les impacts de la crise du 11 septembre 2001. Les conséquences de la catastrophe pour le secteur des entreprises reliées à la sécurité ont été plutôt positives comparativement au secteur touristique qui a connu de fortes baisses de revenus. Cet exemple prouve bien les propos de Boin (2005) sur la perception des conséquences positives et négatives d'une crise et des nouvelles occasions.

### **2.1.3. L'ÂGE DES ENTREPRISES**

La revue de la littérature semble indiquer que l'âge des entreprises dans un contexte de turbulence a fait l'objet de peu de recherches. Seule une étude de Duquesnois (2012) a fait un comparatif de l'âge et des stratégies concurrentielles de Potter prises en contexte de crise. D'autres écrits ont étudié la possibilité que l'âge soit un facteur déterminant de la croissance (Davison et coll., 2002; Saint-Pierre et coll., 2010). Dans leur recherche, Saint-Pierre et coll. (2010) considèrent que la variable de l'âge de l'entreprise a plus d'importance que la taille de celle-ci sur la performance. Généralement, l'âge et la performance de l'entreprise indiquent une relation négative entre ces deux variables (Saint-Pierre et coll., 2010; Joachim et Wagner, 1995; Almus et Nerlinger, 1999; Glancey, 1998; Wijewardena et Tibbits, 1999; Davidson et coll., 2002.) Par conséquent, les auteurs ont concentré leurs recherches sur les jeunes entreprises, considérant que ces dernières croient plus que les vieilles (Wijewardena et Tibbits, 1999).

Très peu de recherches sur les entreprises plus âgées ont été effectuées. Considérant ce fait, les entreprises plus jeunes ont des croissances et des performances plus fortes que les anciennes, mais elles sont également plus vulnérables et plus instables. C'est d'ailleurs pour ces



raisons que plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer des facteurs permettant de mieux comprendre les jeunes entreprises et leur survie (Teurlai, 2004). Toutefois, en essayant d'expliquer le facteur «âge» dans leurs recherches, certains auteurs ont démontré que les entreprises plus vieilles dénotaient certaines caractéristiques en ce qui a trait à leur sécurité financière (Allan, 1974; Therrien, 2003). Parmi celles-ci, une récente étude exploratoire sur l'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay–Lac-Saint-Jean (2014), réalisée par le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC), montre que les entreprises plus âgées semblent avoir des tailles plus grandes que les jeunes entreprises dans cette même région. À part leurs caractéristiques, il est difficile de connaître quels sont les moyens que ces entreprises prennent comme actions stratégiques leur permettant d'assurer la continuité de leurs activités en période plus difficile.

#### **2.1.4. LA DEFINITION DES GROUPES D'ÂGE**

La catégorisation de l'âge a été créée d'après une analyse de la revue littéraire. Tout d'abord, il semble que plusieurs auteurs et organismes ont concentré leurs études sur les entreprises en démarrage, et ce, en raison du fort taux de mortalité. Selon un rapport de ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MEIE, 2008) sur le taux de survie des nouvelles entreprises au Québec, seulement 35 % des nouvelles entreprises survivent après cinq ans. Pour Chrisman et coll. (1998), une PME est considérée comme jeune tant qu'elle n'a pas franchi une phase dans son développement où elle peut être considérée comme une entreprise mature. Par contre selon lui, il n'y a pas de moment précis où une entreprise arrive à maturité. Il s'appuie cependant sur les modèles de développement de Scott (1971) (modèle de croissance de l'organisation) et de Kazanjian (1988) (point de stabilité d'une entreprise) pour affirmer que la

maturité peut arriver au plus tôt, trois à cinq ans après la création de l'entreprise, mais plus généralement après huit à douze années d'exploitation.

Teurlai (2004) a tenté d'expliquer les facteurs de survie et de croissance des jeunes entreprises en réalisant une étude longitudinale sur les cinq premières années de vie d'entreprises françaises. Il en va de même pour Brush (1995) qui décrit les facteurs d'internationalisation des jeunes et des vieilles entreprises. Selon plusieurs facteurs, Brush indique que les jeunes entreprises étaient celles ayant six ans et moins alors que les vieilles étaient celles de sept ans et plus. Une autre étude de Saint-Pierre et coll. (2010) classe l'âge et la taille des entreprises pour mesurer la performance économique et financière. Les groupes d'âge étaient classés de 1 à 12 ans, de 13 à 24 ans et de 25 ans et plus. Finalement, Duquesnois, Le Roy et Gurău (2010) ont défini trois catégories d'âge dans leur recherche portant sur les stratégies concurrentielles dans une industrie en crise: le cas de l'industrie vitivinicole en Languedoc-Roussillon, soit les entreprises récentes (moins de 10 années d'existence), moyennement expérimentées (entre 10 et 20 ans d'existence) et entreprises expérimentées (plus de 20 ans d'existence).

Pour les besoins de notre recherche et en s'appuyant sur les analyses de ces écrits, la classification des entreprises moyennes expérimentées est celle des entreprises qui ont entre 5 et 12 ans. Cette classification a été réalisée afin de mieux cerner les stratégies adoptées par des entreprises qui ont passé l'âge critique de survie, soit cinq ans. De plus, cette classification permet de ne pas avoir un trop grand écart entre les âges comparativement à d'autres études. Selon Saint-Pierre et coll. (2010), la variable temporelle est relative étant donné que l'entreprise peut changer de direction ou de vocation en cours de route. Nous avons également considéré la représentativité des

diverses mesures de performance en évitant de regrouper les performances financières des entreprises ayant un an d'âge et celles ayant 10 ans d'âge dans une même catégorie. Réunir des entreprises de trop grands écarts d'âges peut fausser les résultats.

La seconde catégorie d'âge qui a été formée est celle des entreprises expérimentées (13 à 25 ans). Cette dernière se réfère principalement à la classification de la seconde classe d'âge de l'étude de Saint-Pierre et coll. (2010) des 13-24 ans. Pour la créer, nous avons considéré la dispersion des données pour cette catégorie. Enfin, la caractérisation de ces deux groupes (tableau 5) s'inspire de la recherche de Duquesnois, Le Roy et Gurău (2010), qui ont classifié les entreprises récentes, moyennement expérimentées et expérimentées.

Tableau 5  
Classification et caractéristiques des groupes d'âge

Catégorie d'âge	Caractéristique
5 à 12 ans	Moyennement expérimentée
13 à 25 ans	Expérimentée

Source : auteur inspiré de Duquesnois, Le Roy et Gurău (2010) et de Saint-Pierre et coll. (2010)

#### 2.1.5. LES ACTIONS STRATEGIQUES

Repenser les stratégies dans une organisation est le meilleur moyen de se sortir de la turbulence. Selon Meschi et Cremer (1999), l'inertie et le statu quo sont risqués pour une organisation, car ces derniers mèneront systématiquement au déclin de l'entreprise. La stratégie représente *«l'ensemble des actions offensives et défensives prises pour contrer les forces de la concurrence et ainsi assurer à l'entreprise un retour accru sur investissement»* (Porter, 1982 : 37). Dans un contexte de turbulence, certains événements font en sorte que les entreprises réagissent de façon passive. Elles se laissent porter par l'environnement, sans vraiment faire d'actions concrètes pour s'ajuster au contexte en question. À l'opposé, d'autres firmes entreprennent des actions

considérables, de manière à mieux performer face aux changements de l'environnement externe (Kitching et coll. 2009). Les travaux de Mintzberg, relatés par Marchesnay (2004), expliquent qu'il y a deux types de processus dans l'application des actions stratégiques pour les petites PME (un processus réactif et proactif). Plus précisément, le processus réactif est la résultante d'une réponse à un changement de l'environnement (stimulus) alors que le processus proactif est le fait de créer quelque chose de nouveau, notamment par l'innovation. Il est habituellement plus agressif que défensif.

Étudier ces différentes actions stratégiques implique de recourir à une analyse structurée dans l'organisation. À ce sujet, les observations de Thompson (1967) cité par Mia et Chenhall (1994) relatent que les distinctions entre les différentes tâches par fonction permettent d'isoler les actions managériales dans l'organisation face à l'incertitude. Julien et Marchesnay (1987) énoncent que la première fonction rencontrée est la fonction commerciale ou la vente, suivie des fonctions technique, production, comptabilité, finance et, finalement, la fonction rattachée à la gestion du personnel.

Par conséquent, le tableau 6 présente l'ensemble des actions stratégiques qui ont été identifiées en période de turbulence (revue littéraire et cadre théorique) et classifiées selon les fonctions de l'entreprise. Toutefois, nous y avons ajouté les actions stratégiques utilisées dans un contexte de performance, et ce, en nous référant aux auteurs Smart et Vertinski (1984) qui ont déjà mentionné qu'à long terme, seules les organisations performantes survivent et prospèrent dans un environnement hostile. De ce fait, il est vrai d'affirmer que les moyens stratégiques utilisés pour améliorer la performance peuvent également servir à traverser la turbulence. De plus, l'ajout des thèmes traités a été fait dans l'optique de connaître leur niveau d'activité (actif ou passif).

Tableau 6

Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance

	<b>Actions stratégiques adoptées en période de turbulence ou en amélioration de la performance</b>	<b>Thèmes</b>
<b>Marketing</b>	Mix-produit (Schreuder et coll., 1991). Différenciation par la qualité, les prix et la segmentation par type de consommateur (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978; Thiétart, 1988). Élargir le nombre de clients en assurant une présence soutenue sur leur marché (Porter, 1994). Expansion de nouveaux marchés (Kitching et coll., 2009). Participation à des cérémonies, activités de communication (Mintzberg cité dans Amiel, Bonnet, Jacobs, 1998). Vaincre la désorientation des dirigeants et le manque d'opportunité par des stratégies appropriées, se concentrer sur la valeur de la marque, accorder plus d'importance à la connaissance du marché, proposer des innovations de produits radicales, repenser la communication marketing dans l'organisation et renforcer les relations au sein de la chaîne de valeur (Piercy et coll., 2010).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire de vente</li> <li>• Participation à des regroupements</li> <li>• Prospection</li> <li>• Information sur la clientèle</li> <li>• Image</li> <li>• Force de vente</li> <li>• 4P (produit, prix, promotion et distribution)</li> </ul>
<b>Opération</b>	Amélioration de la productivité (Schendel, Patton et Riggs, 1976). Obtenir les plus faibles coûts de revient, une qualité acceptable et un rapport produit/service/qualité (Porter, 1994), économie d'échelle (Porter, 1994), innovation radicale, stratégie du nouveau jeu (Buaron, 1981; Bijon, 1984; Kurek, 2000), entretien des installations et des équipements de production, réduction des coûts liés à la production (Auclair, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opération ou production</li> <li>• Recherche et développement</li> <li>• Amélioration des produits et des services</li> <li>• Processus de production</li> <li>• Fournisseurs</li> <li>• Contrôle de la qualité</li> </ul>
<b>Ressources humaines</b>	Réduction de la formation des employés et du nombre d'employés (Kitching et coll., 2009). Opportunités de carrière, formation, rendement, participation des employés et description de tâches (Delery et Dot Y, 1996; Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires et avantages sociaux (conditions)</li> <li>• Objectifs de rendement</li> <li>• Recrutement/rétention</li> <li>• Formation</li> </ul>
<b>Management</b>	Changement du management dans l'organisation (Bibeault, 1982). Stratégie d'association : fusion/acquisition (Aveni, 1995). Décentralisation de l'organisation (Thiétart, 1988; Schreuder et coll., 1991; Schendel, Patton et Riggs, 1976). Intégration verticale (Thiétart, 1988). Les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent un nombre plus important de mesures stratégiques (Schreuder et coll., 1991). Les entreprises qui réalisent une planification stratégique formelle ont de meilleures performances (D'Amboise et Bakanibona, 1990). Relation d'échanges internes et externes et négociation avec les fournisseurs et les clients (Mintzberg cité dans Amiel, Bonnet, Jacobs, 1998).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan stratégique.</li> <li>• Objectif de performance</li> <li>• Relation d'affaires</li> <li>• Fusion/acquisition</li> <li>• Consultants</li> </ul>
<b>Finances</b>	Réduire les investissements (marketing, R et D, actifs non stratégiques) (Kitching et coll., 2009). Réorganisation des investissements en marketing (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Bibeault, 1982; Thiétart, 1988). Mesures affectant le financement, réduction des actifs (Schreuder et coll., 1991; Thiétart, 1988). Utilisation des programmes gouvernementaux (Hayes et Abernathy, 1980). Politique de gestion des fonds de roulement (Burns et Walker, 1991).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement</li> <li>• Contrôle des coûts</li> <li>• Gestion des comptes clients et des comptes à payer</li> <li>• Sources de financement</li> <li>• Refinancement</li> <li>• Programmes publics</li> </ul>

### 2.1.6. LE CHOIX DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Évidemment, la mesure de performance est vaste et plusieurs indicateurs ont été employés par les chercheurs afin de la mesurer. Malgré cela, selon une recension, les principaux indicateurs dans

les études sur la performance sont : la croissance, la productivité, les liquidités, le profit et l'endettement (Murphy et coll., 1996).

Le choix des indicateurs de performance se réfère à la revue littéraire. Les indicateurs de performances développés pour l'étude mesureront la croissance, la productivité, les liquidités et l'endettement.

Afin de vérifier les indicateurs de performance, des mesures subjectives et objectives ont été prises pour valider les résultats (Gauzente, 2000). Dans ses recherches, Gauzente a mesuré deux types de performance pour dissuader les chercheurs des problèmes de réticence à l'égard des techniques d'évaluation des indicateurs économiques. Les mesures subjectives qui ont été proposées sont l'augmentation ou la diminution de la croissance (nombre d'employés et chiffre d'affaires) le niveau de liquidités ainsi que l'amélioration ou la détérioration du niveau d'endettement, de rentabilité ainsi que le niveau de productivité pour la période comprise entre 2007 et 2010.

Alors les indicateurs de mesure objectifs sont :

### **1. La croissance**

- a) La variation du nombre d'employés

*(# Employés an 2010- #Employés an 2007)*

- b) La variation du chiffre d'affaires (%)

*((Chiffre d'affaires 2010-Chiffre d'affaires 2007/ Chiffre d'affaires 2007)\*100)*

### **2. Le niveau de liquidités**

- a) Variation du ratio de fonds de roulement

$((\text{Actif court terme 2010} / \text{Passif court terme 2010}) - (\text{Actif court terme 2007} / \text{Passif court terme 2007})) * 100$

### **3. Le niveau de rentabilité**

a) Variation du ratio de rentabilité

$((\text{Bénéfice d'exploitation brut 2010} / \text{Chiffre d'affaires 2010}) - (\text{Bénéfice d'exploitation brut 2007} / \text{Chiffre d'affaires 2007})) * 100$

### **4. Le niveau d'endettement**

a) Variation du ratio d'endettement

$((\text{Passif 2010} / \text{Avoir des actionnaires 2010}) - (\text{Passif 2007} / \text{Avoir des actionnaires 2007} / \text{Passif 2010} / \text{Avoir des actionnaires 2010})) * 100$

### **5. La productivité**

a) Le ratio de productivité du personnel

*Chiffre d'affaires annuel / nombre d'employés réguliers pour 2010 et 2007*

## **2.2. LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

### **2.2.1. LES HYPOTHESES DE RECHERCHE**

La turbulence est une prise de conscience de l'environnement, qui en raison de ses caractéristiques (turbulent, hostile, complexe, dynamique), aura une influence sur l'entreprise, plus précisément sur la stratégie, la structure et la performance. Face à cela, les entreprises réagiront différemment. Certaines seront plus agressives ou proactives alors que d'autres, plus réactives ou défensives (Mintzberg relaté par Marchesnay, 2004). Dans un contexte de turbulence, quelques entreprises en profiteront pour réaliser des changements majeurs afin de mieux performer, alors que d'autres se laisseront porter par la vague, en effectuant de petits changements ici et là afin de s'adapter à l'environnement externe (Kitching et coll. 2009).

L'âge des entreprises semble aussi avoir une certaine influence sur la croissance ou la performance. Habituellement, les recherches portant sur l'âge sont utilisées pour expliquer la croissance des entreprises (Saint-Pierre et coll., 2010). La relation négative entre la croissance et l'âge semble faire l'unanimité auprès des différentes recherches (Davison et coll., 2002). Outre ce fait, il existe des particularités entre les entreprises plus jeunes ou plus expérimentées. Les recherches abondent lorsque l'on fait référence aux entreprises de cinq ans et moins, et ce, en raison de leur faible taux de survie (Teurlai, 2004; Saint-Pierre et coll., 2010, et Therrien, 2003). Le second thème de recherche le plus abordé est celui d'entreprises à forte croissance. Les chercheurs essaient d'identifier des recettes et caractéristiques pouvant être appliquées à d'autres entreprises. Cependant, qu'en est-il des entreprises âgées de plus de cinq ans qui ne connaissent pas



nécessairement une forte croissance se trouvant en contexte de turbulence? Comment réagissent-elles? Quelles sont leurs stratégies?

Très peu d'études ont fait état des stratégies des entreprises moyennement expérimentées dans un contexte de turbulence. Cet aspect ne permet pas d'établir un portrait de ces entreprises afin de les comparer avec d'autres types de PME. Les recherches observent plus fréquemment les jeunes entreprises avec les plus vieilles dans des contextes particuliers : crise viticole (Duquesnois, 2012), facteur d'internationalisation (Brush, 1995) et croissance (Saint-Pierre et coll. 2010). Concrètement, on réalise une comparaison entre des entreprises qui ont peu ou pas d'expérience avec celles ayant déjà plusieurs années d'expérience en affaires.

Par ailleurs, la crise économique 2007-2010 a eu quelques effets négatifs au Canada et au Québec, mais selon le rapport de l'OCDE (2012) les secteurs de l'énergie et des mines ont contribué à la croissance économique de quelques provinces. Parmi les territoires ciblés dans l'étude, l'un (Sept-îles) a connu une forte croissance en raison de la présence de plusieurs minières qui ont investi dans des projets de développement durant la période de turbulence économique. Comme mentionné précédemment, la valeur des investissements miniers totaux réalisés sur la Côte-Nord est d'environ 422 millions, soit 21 % des investissements faits au Québec dans ce secteur (ISQ, 2009). D'un point vu économique, cet aspect n'a pas été perçu négativement par les dirigeants d'entreprises de cette région.

Selon Samuelson et Nordhaus (1998), les quatre facteurs de croissance économique sont les ressources humaines (offre de travail, éducation, discipline, motivation), les ressources naturelles (terre, ressources minières, pétrole, qualité de l'environnement), la formation du capital (machines,

usines, routes) et la technologie (science, technique de l'ingénieur, gestion, esprit d'entreprise). L'augmentation de l'investissement dans le domaine minier a eu pour conséquence d'augmenter le travail dans la région, ce qui a entraîné une forte demande dans l'achat de maisons (augmentation de la population active). En raison de cela, la région a connu une croissance économique pendant la période 2007-2010.

C'est pour ces raisons qu'il est pertinent d'explorer le type de turbulence (positive et négative) selon les groupes d'âge des entreprises, soit les entreprises moyennement expérimentées et celles expérimentées pour voir si le type de turbulence oriente de façon coordonnée les différentes stratégies d'entreprise.

L'assise des hypothèses de recherche découle en premier lieu de la question de recherche qui est : ***quelles sont les actions stratégiques priorisées et les performances enregistrées permettant de différencier les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et les entreprises expérimentées (EX) lors de période de turbulence économique (2007-2010)?*** Le principal objectif de cette recherche est de documenter certaines caractéristiques des différents groupes d'entreprises selon leur âge, auquel les chercheurs ont porté une moins grande attention. De plus, cette étude exploratoire permettra de montrer les différences stratégiques et de performance entre les entreprises moyennement expérimentées et celles expérimentées en période de turbulence économique.

C'est donc en se référant aux propos de Mintzberg relatés par Marchesnay (2004) et de Kitching et coll. (2009) que nous allons regarder quel groupe d'entreprises a apporté le plus de

changements (actives<sup>13</sup>) dans les différentes stratégies. Puisque l'étude des stratégies doit se faire selon une analyse structurée dans l'organisation, celle par fonction a été préconisée. Selon Mia et Chenhall (1994), cette méthode permet d'isoler les actions managériales dans l'organisation face à l'incertitude.

Il a également été considéré que le type de turbulence vécu par les différents acteurs économiques pouvait avoir une certaine influence sur les actions stratégiques. Il a été mentionné précédemment que l'un des territoires étudiés a connu une turbulence économique positive en raison d'investissements majeurs dans le secteur minier pendant la période 2007-2010. Conséquemment, l'étude des deux types de turbulence (positive et négative) devait être considérée indépendamment due au contexte économique particulier.

Somme toute, c'est relativement à toutes ces différentes fonctions et à tous les types de turbulence (positive ou négative) que nous allons établir les hypothèses de recherche. Étant donné que les entreprises moyennement expérimentées ont fait l'objet de peu d'études, les différentes observations sont principalement orientées vers les entreprises plus expérimentées. **À cet effet, nous avons concentré nos efforts à établir nos hypothèses de recherches en nous référant aux études qui portaient sur les entreprises plus expérimentées, et ce, selon les différentes fonctions de l'entreprise.**

---

<sup>13</sup> Il est à noter que les termes «actif» et «passif» seront employés pour comparer des groupes entre eux. Le groupe considéré comme actif exécutera le plus d'actions pour une fonction tandis que le passif est celui qui en exécutera le moins

Concernant la fonction des opérations, il semblerait que les entreprises qui atteignent le cycle de maturité alourdissent leurs dépenses (Bijon, 1984). Pour devenir compétitives auprès de leurs concurrents, elles ont tendance à optimiser leur système de production (achat de technologie, standardisation dans les procédés, etc.) pour viser un marché de masse. Duquesnois (2012) a constaté que les entreprises expérimentées ont été la seule catégorie, au détriment des entreprises récentes et moyennement expérimentées, à avoir considéré la stratégie de domination par les coûts (production de masse) en période de crise.

Par ailleurs, les études indiquent que les besoins en GRH croissent avec la taille de l'entreprise (Walker et Tobias, 2006). Selon Saint-Pierre et coll. (2010) et CEE-UQAC (2014), il y a une relation positive entre l'âge et la taille de l'entreprise. Il a également été relaté dans les différentes études que les entreprises plus âgées embauchent plus d'employés que les plus jeunes (Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000). Donc, les activités liées aux ressources humaines sont plus mouvementées au sein des entreprises expérimentées. Ces activités accentuées chez ce groupe d'entreprises ont une influence sur les actions managériales. La grande entreprise est généralement plus structurée en raison de sa taille (Lacoursière, Fabi et St-Pierre, 2000; Brush, 1995) alors que dans les petites organisations, les décisions reposent souvent sur le propriétaire d'entreprise qui est l'unique décideur de la stratégie et responsable de la décision (Marchesnay, 2004). En se fiant à la constatation selon laquelle les entreprises plus vieilles sont généralement de plus de grandes tailles, il est logique de supposer qu'il y aura de plus grands changements dans cette catégorie d'âge.

Finalement, les actions de financement montrent que les entreprises plus vieilles sont celles qui font le moins de demandes de financement par capitaux propres et par emprunt (Industrie Canada,

2013). Par ailleurs, les entreprises plus jeunes sont celles qui effectuent le moins de contrôle sur la gestion de leur flux monétaire et effectuent de mauvaises prévisions financières (Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Johnson, Hinchley et Baldwin, 1997). Les entreprises plus vieilles ont tendance à prendre moins de risque financier. L'auteur Alla (1974) mentionne que le niveau de sécurité financière est plus élevé chez les vieilles entreprises (indicateur basé sur le niveau de risque d'affaires, risque financier et risque global).

C'est en observant l'ensemble de ces actions stratégiques adoptées par les entreprises plus expérimentées selon les différentes fonctions de l'entreprise que nous émettons l'hypothèse ainsi que les sous-hypothèses suivantes :

***H1 : Dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, les entreprises expérimentées apporteront plus de changements (actives) dans leurs actions stratégiques que celles moyennement expérimentées en période de turbulence économique.***

- 1.1. Les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans leurs actions marketing en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;*
- 1.2. Les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans leurs actions opérationnelles en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;*
- 1.3. Les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans la gestion des ressources humaines en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;*

- 1.4. Les entreprises expérimentées proposeront plus de changements en management en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;*
- 1.5. Les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans les actions financières en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;*
- 1.6. Les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.*

Une autre mesure permettant de différencier les entreprises moyennement expérimentées et expérimentées est le niveau de performance en période de turbulence. Tout d'abord, la majorité des auteurs qui ont considéré l'âge et la performance comme sujet de recherche ont indiqué qu'il existe une relation négative entre l'âge et la croissance des entreprises. Par ailleurs, il semble que la productivité des entreprises plus âgées soit plus faible. À cet effet, Bijon (1984) indique que les entreprises qui atteignent le cycle de maturité alourdissent leurs dépenses et comptent généralement plus d'employés dans leur organisation (Saint-Pierre et coll., 2010 et CEE-UQAC, 2014).

Les caractéristiques identifiées dans les différentes fonctions d'entreprise ainsi que celles de certaines mesures de performance nous permettent de statuer sur les hypothèses concernant les diverses mesures de performance, soit la croissance, les liquidités, la rentabilité, l'endettement et la productivité.

**H 2 : Généralement, les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances que les entreprises moyennement expérimentées en période de turbulence économique.**

2.1 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de croissance que celles moyennement expérimentées;

2.2 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de liquidités que celles moyennement expérimentées;

2.3 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de rentabilité que celles moyennement expérimentées;

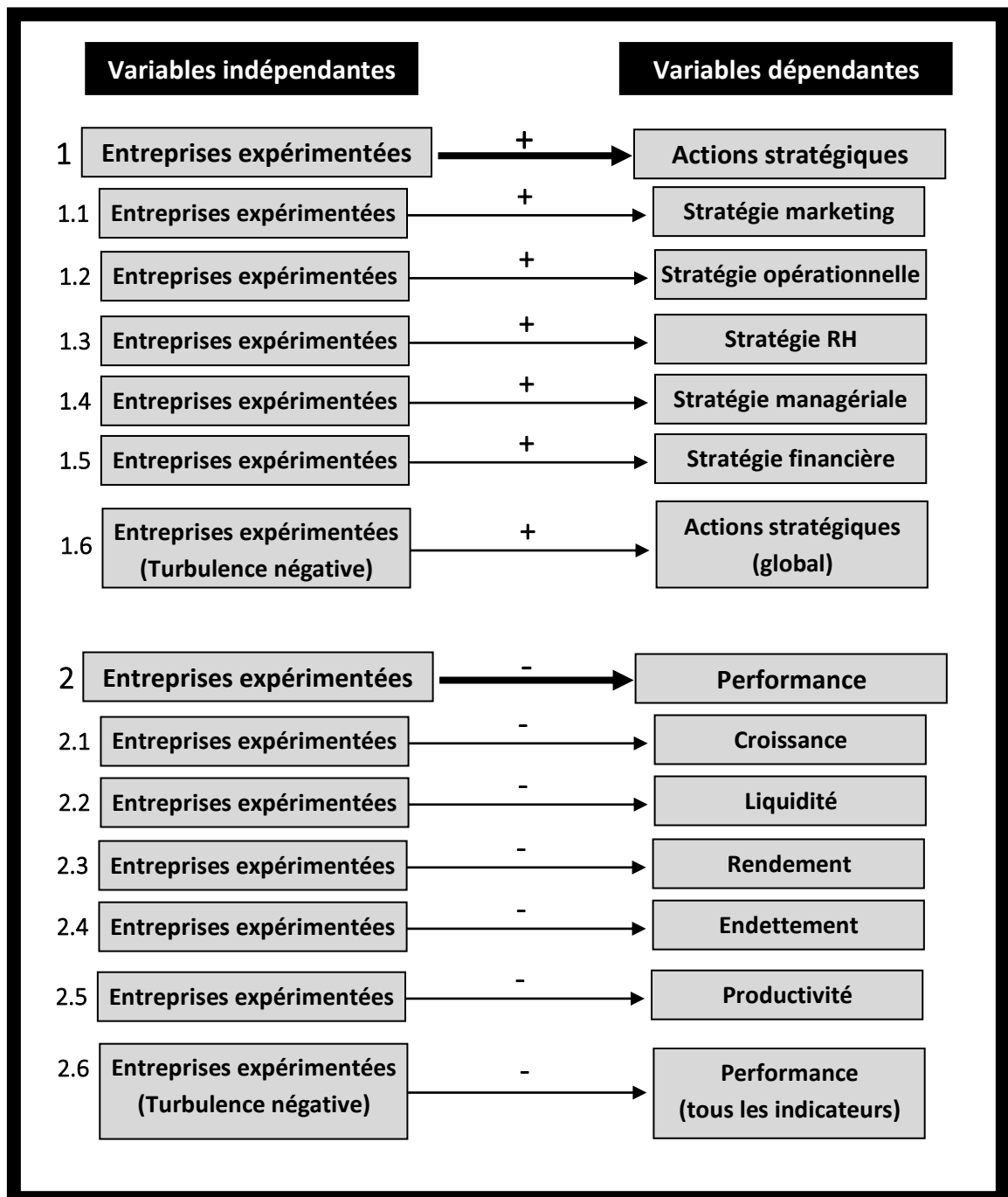
2.4 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour la mesure d'endettement que celles moyennement expérimentées;

2.5 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de productivité que celles moyennement expérimentées;

2.6 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

### 2.3. LE MODÈLE DE RECHERCHE

Le modèle qui vous est présenté montre les différentes hypothèses et sous-hypothèses de recherche ainsi que les diverses variables indépendantes et dépendantes dans un contexte de turbulence.





En conclusion, le cadre opératoire de cette recherche est principalement basé sur des concepts empruntés à la revue littéraire et adaptés au contexte de l'étude exploratoire actuelle. Tout d'abord, il a été défini que la turbulence est une prise de conscience de l'environnement. Cet environnement peut s'avérer turbulent, hostile, complexe et dynamique ce qui influencera l'entreprise sur la stratégie, la structure et la performance. Par ailleurs, la perception de la turbulence selon le contexte peut être vue de façon positive ou négative par les entreprises. Néanmoins, cette turbulence de l'environnement occasionne un comportement dans la prise de décisions. Ce comportement peut se traduire par une réaction proactive, réactive ou stagnante selon les différentes entreprises. Par ailleurs, les actions stratégiques semblent mieux s'analyser et se comparer par une analyse par fonction de l'entreprise, car cette méthode permet d'isoler les différentes actions qui pourraient avoir une influence sur la performance des PME. Les mesures de performance sont définies selon cinq indicateurs, soit la croissance, le niveau de productivité, le niveau de liquidités, le niveau d'endettement ainsi que le niveau de rentabilité. Ces éléments seront vérifiés selon deux différents groupes d'âge d'entreprises, soit les entreprises moyennement expérimentées et celles expérimentées. L'étude de ces deux groupes émerge d'une part, de la problématique liée au manque d'information concernant les caractéristiques et le comportement des entreprises moyennement expérimentées dans un contexte de turbulence et d'autre part, du manque d'analyse comparative entre ces deux groupes d'âge, autant dans leurs actions stratégiques que dans leurs performances. Les hypothèses de recherches de cette étude tenteront donc de répondre à ces problématiques. C'est d'ailleurs dans le chapitre 3 qu'il vous sera expliqué la stratégie de vérification de nos hypothèses de recherche.

## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **3. MÉTHODOLOGIE**

Dans ce chapitre, nous vous présenterons le type d'approche, les méthodes d'échantillonnage, l'outil de mesure, la collecte de données ainsi que l'analyse et le traitement des données qui ont été réalisés pour atteindre les objectifs et vérifier les hypothèses de cette recherche.

##### **3.1. LE TYPE D'APPROCHE**

L'étude est de type exploratoire. Selon De Ketele et Roegiers (2009), ce type d'étude doit s'appuyer sur des observations ou des réflexions en vue de dégager des hypothèses. Cette approche doit combiner la créativité et la rigueur (Simard et coll., 2007). Les auteurs spécifient que la recherche exploratoire vise à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le plan de recherche approprié, avant de mener une étude importante. La recherche exploratoire vise également à combler un vide.

Plus précisément, l'utilisation de l'hypothèse dans la recherche exploratoire représente une méthode de résolution de problème s'inspirant d'un mode déductif issue du raisonnement. Pour assurer la validité de son hypothèse, le chercheur doit s'assurer que la problématique visée peut se résoudre et que l'hypothèse énoncée peut se vérifier. De plus, le chercheur devra prêter une attention particulière à l'élaboration des outils (questionnaire, guide d'entrevue, grille d'observation) qui seront utilisés pour la recherche (Deshaie, 1992).

L'utilisation de la proposition d'hypothèses est considérée comme une démarche scientifique. Selon Gauthier (1987), la démarche scientifique en sciences sociales est axiologique, c'est-à-dire qu'elle doit respecter un axe logique d'argumentation et de preuves. L'acquisition d'un savoir scientifique provient d'une chaîne de démonstration de plusieurs hypothèses. Ces dernières proviennent de faits empiriques qui sont des points de repère à la construction de ces dernières.

*«Les hypothèses, des traductions empiriques et des prémisses théoriques sont toujours provisoires et ne sont ni des prévisions ni des prédictions. La théorie ou les hypothèses ne sont que des points d'appui momentanés, des cintres qui permettent une observation ordonnée, des points de repère qui enserrent du concret» (Gauthier 1987:121).*

C'est d'ailleurs ce qui a été réalisé dans le cadre de cette recherche. La revue de la littérature effectuée nous a permis de constater que la grande majorité des travaux s'intéressent particulièrement aux jeunes entreprises de moins de cinq ans. Peu de classifications par âge ont été réalisées dans les recherches permettant de décrire clairement les caractéristiques des entreprises de plus de 5 ans. Selon nos observations, il ne semble pas y avoir de recherche ayant pour objectif de faire ressortir les différences entre les actions stratégiques pour les entreprises moyennement expérimentées et expérimentées. Bien entendu, celles-ci tentent d'identifier les facteurs expliquant leur survie pour comprendre les éléments favorisant le développement à long terme des nouvelles entreprises. Rares sont les études qui décrivent les actions stratégiques des entreprises ayant passé l'âge critique de cinq ans. C'est en raison de ce «vide» d'information concernant les caractéristiques spécifiques des entreprises de cinq ans et plus que le choix de la recherche exploratoire semble le plus approprié. Le caractère empirique est justifié dans la mesure où cette dernière s'est basée sur des données recueillies à partir des prises de données sur le terrain. C'est pour cela qu'une

approche hypothético-déductive<sup>14</sup> a été priorisée. En d'autres termes, nous nous sommes basés sur les résultats et les observations passés pour formuler ces hypothèses de recherche. La méthodologie correspond à priori aux différents propos relatés par Gauthier (1987), Deshaie (1992) et par Simard et coll. (2007). Par ailleurs, Zoutene (2013) a également utilisé cette méthode afin de déterminer les besoins de compétences des chargés de projet dans les firmes en génie-conseil afin de connaître les plus performantes. L'appui de ces hypothèses provient des écrits effectués sur la gestion de projet.

Entre l'étape de la formulation et de la vérification des hypothèses se trouve la détermination des indicateurs (Gauthier, 1987). Cette étape permet de catégoriser et de définir les différents concepts utilisés pour les différentes variables. Ces indicateurs permettront d'accepter ou de refuser les différentes hypothèses émises dans le cadre de cette recherche. D'ailleurs, le tableau 7 présente les indicateurs ainsi que les critères d'acceptabilité des différentes hypothèses.

La vérification des hypothèses a été effectuée à l'aide d'une enquête quantitative. En sciences sociales cette méthode est très utilisée (Mace et Pétry, 2000). Celle-ci nous permet de quantifier les actions qui ont été posées dans les différentes fonctions de l'entreprise et aussi de mesurer les indicateurs de performance. Pour réaliser cette enquête, nous devons segmenter notre échantillon. À cet effet, la nature, les caractéristiques et le choix des sujets sont directement influencés par l'objet de l'étude et les hypothèses de recherche. La méthode d'échantillonnage est dite empirique. Aktouf (1987) et Deshaies (1992) considèrent que l'échantillonnage empirique est une technique non

---

<sup>14</sup> Cette méthode consiste à élaborer une hypothèse par un raisonnement hypothétique, puis à la tester en imaginant ses conséquences et en les confrontant aux résultats de l'expérience ou de l'observation

probabiliste (non aléatoire) qui respecte une certaine adéquation entre l'échantillon et la population d'étude d'après quelques critères.

**Tableau 7**  
**Hypothèses et indicateurs**

<b>Hypothèses</b>	<b>Indicateurs</b>
<p>H1 : Dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, les entreprises expérimentées (EX) apporteront plus de changements (actives) dans leurs actions stratégiques que celles moyennement expérimentées (MEX) en période de turbulence économique.</p> <p>H1.1 Fonction marketing(MKG)</p> <p>H1.2 Fonction opération (OP)</p> <p>H1.3 Fonction ressources humaines (RH)</p> <p>H1.4 Fonction managériale (MNG)</p> <p>H1.5 Fonction financière(FIN)</p> <p>H1.6 Global en turbulence négative (TN)</p>	<p align="center">% d'actions stratégiques modifiées</p> <p align="center">% d'actions stratégiques modifiées MKG, OP, RH, MNG et FIN</p> <p align="center">% d'actions stratégiques modifiées globales en TN (H1.6)</p>
<b>Hypothèses</b>	<b>Indicateurs</b>
<p>H2 : Généralement, les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances que les entreprises moyennement expérimentées en période de turbulence économique</p> <p>H2.1 Mesure de croissance</p> <p>H2.2 Mesure de liquidités</p> <p>H2.3 Mesure de rentabilité</p> <p>H2.4 Mesure d'endettement</p> <p>H2.5 Mesure de productivité</p> <p>H2.6 Les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.</p>	<p align="center">Résultat global des indicateurs de performance</p> <p align="center">((Chiffre d'affaires 2010- Chiffre d'affaires 2007/ Chiffre d'affaires 2007)*100)</p> <p align="center">(Nbre employés an 2010- nbre employés an 2007)</p> <p align="center">(Actif court terme 2010 / Passif court terme 2010 - Actif court terme 2007 / Passif court terme 2007)(Actif court terme 2010 / Passif court terme 2010)*100</p> <p align="center">((Bénéfice d'exploitation brut 2010 / Chiffre d'affaires 2010) – (Bénéfice d'exploitation brut 2007/ Chiffre d'affaires 2007)/ (Bénéfice d'exploitation brut 2010 / Chiffre d'affaires 2010))*100</p> <p align="center">((Passif 2010/Avoir des actionnaires 2010)- (Passif 2007/Avoir des actionnaires 2007/Passif 2010/Avoir des actionnaires 2010/))*100</p> <p align="center">Chiffre d'affaires annuel / nbre d'employés pour les années 2007 et 2010</p> <p align="center">Résultat global des indicateurs de performance en période de turbulence négative</p>

### **3.2. L'ÉCHANTILLONNAGE**

Notre choix d'échantillonnage s'est porté sur deux territoires distincts soit la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean et la ville de Sept-Îles. Bien que nous aurions aimé interroger l'ensemble des entreprises du Québec, le manque de ressources et de temps a limité notre recherche à ces deux territoires. C'est donc en fonction de la réalité de ces deux territoires que la méthode d'échantillonnage et la cueillette de données seront décrites.

#### **3.2.1. LE SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN**

Dans un premier temps, une liste d'entreprises a été dressée à l'aide du bottin des entreprises des Centres locaux de développement (CLD) de la région. Par la suite, un tri des entreprises a été effectué selon des critères établis. Les critères de sélection étaient : les entreprises devaient être de propriété régionale et avoir moins de 100 employés. Elles ne devaient pas être des entreprises publiques, des multinationales, des franchisées, des distributeurs de produits externes, des coopératives et des organismes à but non lucratif.

Nous avons pu soustraire les entreprises qui ne correspondaient pas aux critères grâce à la codification du système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Nous avons donc transmis les codes SCIAN que nous ne désirerions pas dans l'étude à M. Jean-Lin Otis, conseiller en développement économique pour le Comité de maximisation des retombées économiques régionales (CMAX02). M. Otis a alors élaboré des listes de courriels d'entreprises ayant les codes SCIAN sélectionnés. Ce sont finalement 3 506 entreprises qui composaient la population de l'étude pour ce territoire.

Il n'existe pas de statistiques sur le nombre d'entreprises par secteur en région, mais des données émises par le ministère des Finances et Économies du Québec (MFEQ) sur l'importance de chacun des secteurs selon le nombre d'employés ont été présentées dans un rapport sur le portrait de l'entrepreneuriat en région. Les statistiques provenant de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) de 2010, citées dans le document du MFEQ, indiquent que 77,7 % des emplois se trouvaient dans le secteur tertiaire, 11,9 % dans le secteur de la fabrication, 6,6 % dans le secteur de la construction et 3,9 % dans le secteur primaire.

### **3.2.2. LA VILLE DE SEPT-ÎLES**

Pour ce territoire, une sélection des types de secteurs a été effectuée à la suite d'une analyse stratégique faite avec l'équipe de conseillers de Développement économique de Sept-Îles (DÉSI). Nos démarches ont débuté auprès d'entreprises manufacturières, de services spécialisés, de services aux entreprises et dans le secteur de la construction. Une liste des PME a été dressée avec l'aide du bottin des entreprises de la ville de Sept-Îles, qui a été validée par M. Russel Tremblay, conseiller en développement économique et communication au DÉSI. Une population de 159 entreprises composait la population de l'étude. Des données provenant du DÉSI concernant le portrait des entreprises de la ville indiquent que celles dans le domaine des services (tous secteurs confondus) représentent plus de 90,0 % des entreprises de la ville. Par ailleurs, le secteur du commerce de gros et de détail correspond à plus de 20,0 % de la population des entreprises de la ville de Sept-Îles, et finalement, le secteur de la transformation correspond à 6,0 % des entreprises.



### **3.3. L'OUTIL DE MESURE**

Un questionnaire a été conçu spécifiquement pour cette étude (annexe 1). Globalement, cet outil de mesure contient 141 questions principalement fermées et quelques questions filtres. Ce questionnaire a été réalisé par une équipe de trois étudiants et de trois professeurs et a été développé sur une période de 6 mois. L'échelle de mesure est de type nominal et à quelques reprises, nous avons utilisé une mesure de type ordinale. Le questionnaire se compose de huit parties, soit l'influence de la période 2007-2010, le marketing, la gestion des opérations, les ressources humaines, le management, les finances, la performance ainsi que les caractéristiques de l'entreprise et du répondant.

Tout d'abord, la première partie consistait à demander aux propriétaires-dirigeants l'influence de la période de turbulence (2007-2010) sur l'entreprise, le secteur d'activités, les décisions et la performance. Cette partie a été utilisée pour mesurer de façon subjective la perception de la période de turbulence (Becherer et Maurer, 1998 cités dans Gueguen 2005: 24). Elle était composée de huit questions spécifiques.

L'échelle de mesure utilisée pour la perception de la turbulence sur l'entreprise et le secteur d'activité est l'échelle d'attitude d'Osgood (sémantique différentielle). Cette technique est utilisée fréquemment en marketing pour évaluer la perception des marques, des produits ou des entreprises (Méry, 2008). Visuellement, elle est bornée par des termes opposés dans lesquelles le répondant peut sélectionner une gradation (-3 à +3).

Un autre type d'échelle a été pris pour vérifier l'influence de la période sur la prise de décision, soit l'échelle de Linkert. Cette méthode s'étend sur gradation de 5 comparativement à 7 pour celle d'Osgood.

Les questions pour mesurer la performance (variation du chiffre d'affaires, du nombre d'employés, du niveau de rentabilité, du niveau de liquidités et d'endettement) utilisent une échelle de type ordinale. Elle se définit comme étant une échelle de catégorie verbale de type symétrique (nombre égal de termes positifs et négatifs autour d'un élément neutre). Selon D'Astous (2005), cette technique cherche à estimer la position d'un objet par rapport à un attribut. Dans le cas des mesures de performances, la catégorisation de l'objet est caractérisée par une variation entre deux périodes pour définir la performance, soit par «une augmentation ou une amélioration» (élément positif) ou par une «diminution ou une détérioration» (élément négatif) autour d'un élément neutre soit une aucune variation des performances : «stables».

Les sections portant sur les fonctions de l'entreprise utilisent principalement une échelle nominale. L'approche favorisée pour l'ordonnancement des questions a été faite selon la technique d'entonnoir (D'Astous, 2005). Elle permet, dans un premier temps de décrire si les propriétaires dirigeants ont réalisé ou n'ont pas réalisé des actions dans les différentes fonctions de l'entreprise. Lorsqu'une action a été réalisée par l'entrepreneur, celui-ci doit répondre à des questions subséquentes pour décrire celle-ci. Au total, ce sont 66 actions stratégiques différentes qui permettaient de valider la première hypothèse. Il est important de spécifier le nombre de questions par fonction nous permettant de vérifier nos hypothèses : 15 questions relatives au marketing,

12 questions aux opérations, 10 questions aux ressources humaines, 19 questions au management ainsi que 10 questions concernant le financement.

Comme nous désirions éviter les réticences de l'évaluation de la performance amenées par les différents chercheurs (Gauzente, 2000) et aussi connaître numériquement la variation de performance des organisations interrogées, nous avons demandé aux dirigeants d'entreprises de nous révéler les variations de l'indicateur de la croissance (variation du chiffre d'affaires et du nombre d'employés), du niveau de liquidités, d'endettement, de productivité ainsi que de la rentabilité. Pour ce faire, le calcul de la variation a été proposé pour que les propriétaires-dirigeants puissent garder la confidentialité de leur chiffre d'affaires, de leur marge bénéficiaire et d'informations qui empêcheraient l'accessibilité des données économiques de l'entreprise (Dess et Robinson, 1984). L'échelle de mesure est de type ratio. Elle est caractérisée par une valeur métrique qui permet de quantifier des attributs (D'Astous, 2005).

Pour conclure cet aspect, la validation du questionnaire s'est faite par des rencontres individuelles avec 8 entrepreneurs de la ville de Sept-Îles. Ils ont collaboré à cette intervention de validation dans les dernières semaines d'août 2011.

### **3.4. LA COLLECTE DE DONNÉES**

#### **3.4.1. LE SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN**

La collecte de données a été réalisée sur une période de six semaines (du 1<sup>er</sup> février au 9 mars 2012) auprès de la population visée des 3 506 entreprises. La méthode préconisée pour cette collecte consistait à envoyer une invitation par courriel directement aux entreprises. Les entrepreneurs pouvaient répondre à un questionnaire en ligne en cliquant sur un lien. Deux rappels

par courriel leur ont été envoyés, soit deux semaines après le premier envoi et deux semaines avant la fin de la prise de données. Parallèlement, une deuxième intervention a été réalisée. Le personnel du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) a sollicité leurs membres par courriel afin de les inviter à répondre au questionnaire en ligne.

### **3.4.2. LA VILLE DE SEPT-ÎLES**

La collecte de données a été réalisée sur une période de 12 semaines (début de novembre 2011 à la fin de janvier 2012) auprès de la population visée de 159 entreprises. La méthode préconisée pour exécuter cette collecte consistait à envoyer par courriel, directement aux entreprises, une invitation ainsi qu'une lettre explicative de l'étude en pièce jointe. Les entrepreneurs étaient invités à répondre à un questionnaire en ligne en cliquant sur un lien. Un rappel par courriel leur a été envoyé trois semaines plus tard. Puis, une deuxième intervention a été nécessaire. Elle consistait à faire des appels téléphoniques auprès des entrepreneurs afin de les inciter à répondre au questionnaire en ligne. Ces appels ont permis de recueillir 19 répondants supplémentaires. Le tout s'est déroulé sur une période de quatre semaines (mi-décembre 2011 à mi-janvier 2012).

### **3.5. LE TRAITEMENT DES DONNÉES**

Nous avons utilisé le logiciel Survey Monkey pour créer la base de données. Grâce à ce logiciel, nous pouvions choisir d'enregistrer celles-ci dans plusieurs formats. Celui qui a été préconisé traitait les informations avec le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 20.0, et ce, dans le but de faire la validation et le contrôle de chacun des questionnaires répondus.

Tout d'abord, nous avons effectué un contrôle sur le nombre de questionnaires répondus auprès des entreprises de la ville de Sept-Îles. Nous avons rejeté 15 questionnaires, principalement

parce qu'ils étaient incomplets. Toutefois, nous avons conservé ceux qui avaient moins de cinq questions non complétées. L'échantillon d'étude comprend 39 répondants et cela correspond à un taux de réponse de 24,5 %.

Dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, ce sont 64 questionnaires qui ont été rejetés. Ces derniers étaient incomplets. Toutefois, nous avons conservé ceux qui avaient moins de cinq questions non complétées. L'échantillon d'étude comprend 98 répondants correspondant à un taux de réponse de 2,8 %.

Comme il est présenté au tableau 8, ce sont 137 entrepreneurs qui ont répondu au questionnaire dont 28,5 % provenant de Sept-Îles et 71,5 % provenant de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean

Tableau 8  
Distribution de l'échantillon selon le territoire

<b>Territoires</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sept-Îles	39	28,5
Saguenay–Lac-Saint-Jean	98	71,5
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100,0</b>

Une fois le contrôle des deux bases de données effectué, nous les avons fusionnées afin d'en former une seule. Les questions étant identiques, nous avons pu prendre la même codification que celle conçue pour l'étude des stratégies de PME de la ville de Sept-Îles. Par la suite, nous avons revu certaines valeurs qui auraient pu mener à des résultats erronés (erreur du répondant). Afin de convertir les valeurs négatives des échelles d'Osgood et de Linkert, nous avons recodé les valeurs négatives par des valeurs positives.

Par la suite, nous avons copié la base de données dans le logiciel Excel de Microsoft Office. Ce logiciel nous permettait une certaine souplesse pour une meilleure utilisation des données dans le but de former des groupes plus aisément. De cette façon, il nous était plus facile de réaliser des graphiques adaptés à nos besoins pour valider la distribution de chacun des différents groupes.

### 3.6. LA FORMATION DES GROUPES D'ÂGE ET ANALYSE DES DONNÉES

Avec l'aide du logiciel Excel, nous avons pu refaire une analyse des données selon l'âge des entreprises. À cet effet, nous avons extrait les entreprises de moins de cinq ans. Afin de faire référence aux classes d'entreprises établies dans la recherche de Saint-Pierre et coll. (2010), la première classe qui a été conçue était celle des entreprises de cinq à 12 ans. Cette catégorie se nomme le groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX). Alors que la seconde catégorie (13 ans à 25 ans) correspond aux entreprises expérimentées (EX). Cette catégorie a été construite afin d'obtenir une distribution proportionnelle à la catégorie précédente et aussi afin qu'elle soit similaire aux catégories de Saint-Pierre et coll. (2010).

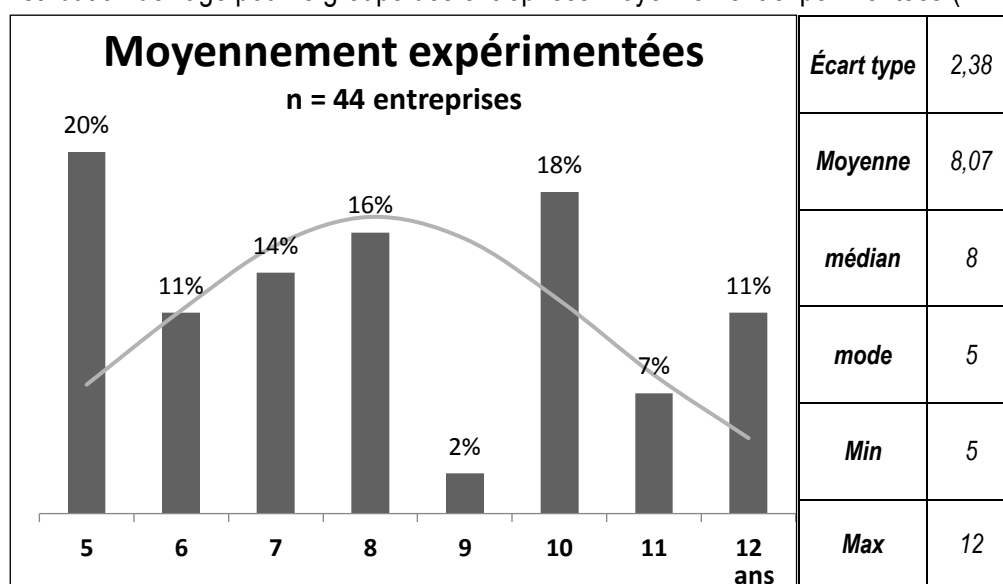
Le tableau 9 présente la distribution de l'échantillon selon le groupe des entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX). On remarque que le poids de chacun des groupes est presque proportionnel. Le groupe des entreprises moyennement expérimentées représente 49,4 % de l'échantillon alors que celui des PME expérimentées est de 50,6 %.

Tableau 9  
Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises pour les entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

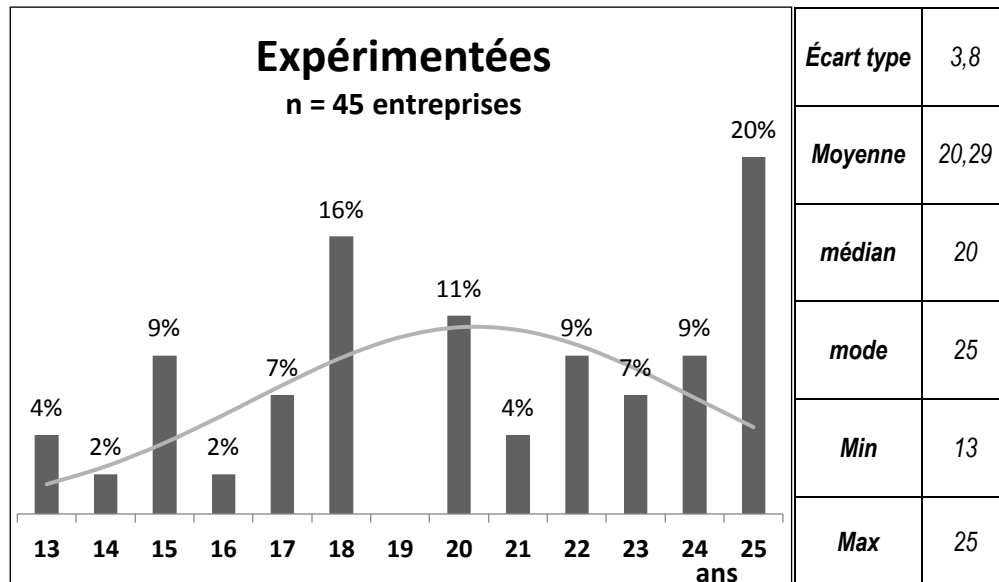
Groupes	N	%
Entreprises moyennement expérimentées (MEX)	44	49,4
Entreprises expérimentées (EX)	45	50,6
Total	89	100,0

Il est présenté dans les graphiques 1 et 2 la dispersion de l'âge des entreprises pour chacun des groupes. Cette méthode a été utilisée afin d'éviter de trop grands écarts de dispersion. Il est indiqué au graphique 1 que le groupe des entreprises moyennement expérimentées (MEX) a en moyenne 8,07 ans. La médiane de ce groupe est de 8 ans, l'écart type de 2,38 ans et l'âge pour lequel on retrouve le plus d'entreprises (mode) est la cinquième année d'existence. Par ailleurs, l'âge moyen du groupe des entreprises expérimentées (EX) est de 20,29 ans donc l'écart type est de 3,8 ans (graphique 2). La médiane est de 20 ans alors que le mode est de 25 ans.

Graphique 1  
Distribution de l'âge pour le groupe des entreprises moyennement expérimentées (MEX)



Graphique 2  
Distribution de l'âge pour le groupe des entreprises expérimentées (EX)



Par la suite, nous avons pu faire le descriptif des actions pour les différentes fonctions. Nous avons également calculé l'indice global<sup>15</sup> des différentes fonctions en établissant la valeur moyenne. Cette dernière a été obtenue par l'addition des variables principales (chapitre 4).

Cet exercice a été également fait pour séparer les groupes d'entreprises moyennement expérimentées et celles expérimentées selon le type de turbulence. Le tableau 10 montre les diverses proportions de chacun des groupes. Tout d'abord, le groupe des entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence positive<sup>16</sup> (MEXTP) obtient la plus petite proportion de l'échantillon soit 9 %. Par la suite, le groupe des entreprises moyennement expérimentées en

<sup>15</sup> L'indice global représente le cumul d'un ensemble d'énoncés traitant d'une même dimension. Par le fait même, ce sont cinq indices globaux qui ont été construits, et ce, selon les fonctions de l'entreprise (marketing, opérationnel, ressources humaines, management et financement). Ces indices nous permettent de cibler les fonctions dans lesquelles les entrepreneurs ont adopté le plus de changements dans leurs comportements de gestion

<sup>16</sup> La turbulence positive fait référence à un contexte économique favorable, soit une croissance économique (voir p.86-87)



contexte de turbulence négative<sup>17</sup> (MEXTN) représente la plus grande proportion de l'échantillon avec 40,4 % suivi de 19,1 % pour les entreprises expérimentées en contexte de turbulence positive (EXTP). Finalement, 31,5 % des entreprises de l'échantillon se situent dans le groupe des entreprises expérimentées en période de turbulence négative (EXTN).

Tableau 10  
Distribution de l'échantillon des groupes d'entreprises

<b>Groupes</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Entreprises moyennement expérimentées en turbulence positive (MEXTP)	8	9,0
Entreprises moyennement expérimentées en turbulence négative (MEXTN)	36	40,4
Entreprises expérimentées en turbulence positive (EXTP)	17	19,1
Entreprises expérimentées en turbulence négative (EXTN)	28	31,5
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100,0</b>

Avant de conclure ce chapitre, il est important de préciser que le questionnaire et les réponses devaient provenir des entrepreneurs dirigeants de l'entreprise. Toutefois, dans certains cas, ce sont des personnes ayant les informations financières qui ont répondu au questionnaire. C'est d'ailleurs dans le prochain chapitre que nous discuterons de leurs actions stratégiques empruntées lors de la période 2007-2010.

---

<sup>17</sup> La turbulence négative fait référence en contexte économique défavorable, soit une crise ou une récession économique (voir p. 86-87)

## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

#### **4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

##### **4.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON**

Les caractéristiques de l'échantillon seront présentées en deux volets spécifiques, en commençant par celles des entreprises et des propriétaires dirigeants pour les entreprises moyennement expérimentées (MEX) versus celles expérimentées (EX). Par la suite, une énumération des caractéristiques d'entreprises des mêmes groupes sera faite, mais selon un contexte de turbulence positive ou négative.

##### **4.2. VOLET 1: LES ENTREPRISES MOYENNEMENT EXPÉRIMENTÉES ET EXPÉRIMENTÉES**

###### **4.2.1. LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES**

En ce qui concerne les secteurs d'activités des entreprises moyennement expérimentées, l'étude démontre que le secteur des équipementiers, de la transformation, de la conception et de la fabrication (20,5 %) et celui des services aux entreprises (20,5 %) sont ceux où l'on retrouve le plus d'entreprises (tableau 11). Parallèlement, le secteur des services professionnels (27,3 %) ainsi que celui de la distribution et du commerce de détail (25,0 %) sont ceux où il y a le plus grand nombre d'entreprises expérimentées (EX) (tableau 12).

Tableau 11  
Secteur d'activités du groupe d'entreprises moyennement expérimentées (MEX)

Secteurs	N	%
Équipementier, transformation, conception et fabrication	9	20,5
Services aux entreprises	9	20,5
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	7	15,9
Distribution et commerce de détail	7	15,9
Services professionnels	6	13,6
Restauration et hébergement	6	13,6
Agriculture	0	0,0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

Tableau 12  
Secteur d'activités du groupe d'entreprises expérimentées (EX)

Secteurs	N	%
Services professionnels	12	27,3
Distribution et commerce de détail	11	25,0
Services aux entreprises	7	15,9
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	6	13,6
Équipementier, transformation, conception et fabrication	5	11,4
Agriculture	2	4,5
Restauration et hébergement	1	2,3
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2.2. LES CARACTERISTIQUES DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS

Selon les résultats obtenus, il semble y avoir une plus grande proportion (40,9 %) de femmes propriétaires-dirigeantes dans le groupe des entreprises moyennement expérimentées (MEX) que dans celui des expérimentées (EX) (28,9 %), même si les hommes propriétaires-dirigeants sont en plus forte proportion avec 59,1 %. Un peu plus de 70 % des propriétaires-dirigeants des EX sont des hommes (71,1 %) (tableau 13).

Tableau 13  
Le sexe des propriétaires-dirigeants des groupes  
d'entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Sexe	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
Homme	26	59,1	32	71,1
Femme	18	40,9	13	28,9
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

Les résultats nous laissent voir que les dirigeants-propriétaires du groupe des entreprises moyennement expérimentées (MEX) sont en moyenne moins âgés (44,4 ans) que les propriétaires du groupe d'entreprises expérimentées (51,4 ans). La médiane d'âge pour les entreprises moyennement expérimentées est de 43,5 ans alors qu'elle est de 51,5 ans pour les entreprises expérimentées (tableau 14).

On retrouve plus de propriétaires-dirigeants dans les classes de 31 à 40 ans (31,8 %) et de 41 à 50 ans (34,1 %) pour le groupe d'entreprises des MEX. Alors que plus de 75 % des propriétaires-dirigeants du groupe des EX se retrouvent dans les classes d'âge de 41 à 50 (29,5 %) et de 51 à 60 ans (50,0 %).

Tableau 14  
L'âge des propriétaires-dirigeants des groupes  
d'entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Âge	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
30 ans et moins	2	4,5	1	2,3
De 31 à 40 ans	14	31,8	4	9,0
De 41 à 50 ans	15	34,1	13	29,5
De 51 à 60 ans	11	25,0	22	50,0
61 ans et plus	2	4,5	4	9,0
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques (an)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	44,4	43,5	51,7	51,5
	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>
	9,4	28-66	8,5	24-68

Les principaux résultats concernant le niveau académique indiquent que les propriétaires-dirigeants des entreprises MEX ont un diplôme d'études collégiales (31,8 %) et un diplôme d'études professionnelles (20,5 %). Parallèlement, les entrepreneurs des entreprises expérimentées détiennent, en grande partie, un diplôme d'études collégiales (35,6 %) et un certificat universitaire (31,1 %) (tableau 15).

Tableau 15  
Le niveau académique des propriétaires-dirigeants des groupes  
d'entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

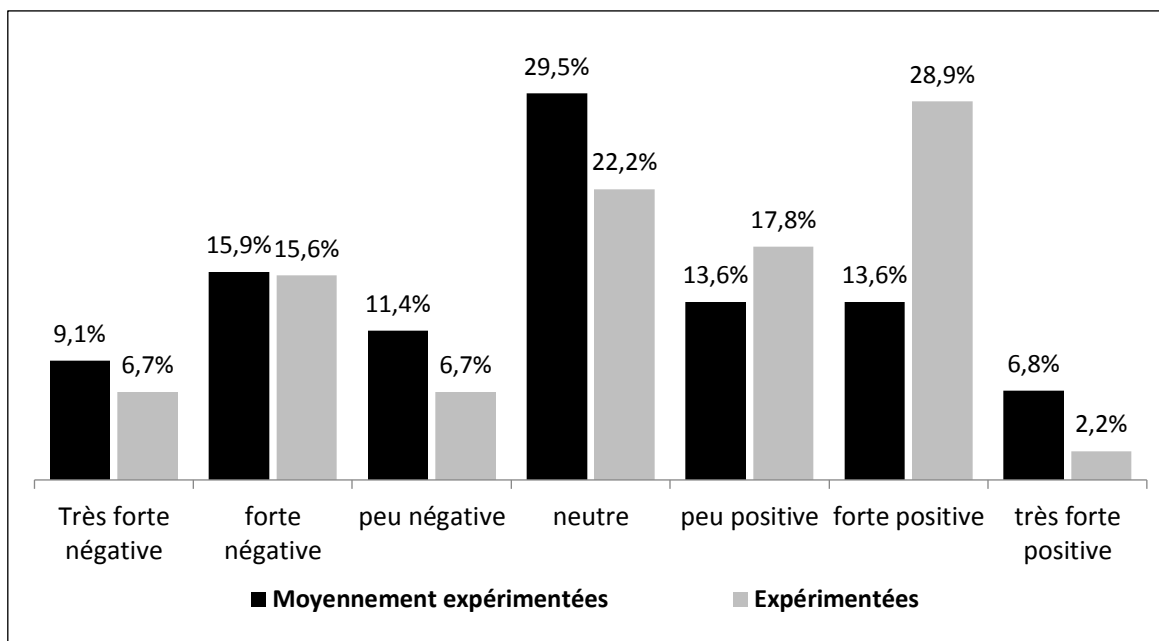
Niveau académique	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
Aucune formation	2	4,5	1	2,2
Diplôme d'études secondaires (DES)	2	4,5	1	2,2
Diplôme d'études professionnelles (DEP)	9	20,5	5	11,1
Diplôme d'études collégiales (DEC)	14	31,8	16	35,6
Certificat	2	4,5	14	31,1
Baccalauréat	5	11,4	2	4,4
Doctorat	2	4,5	1	2,2
N'a pas spécifié	8	18,2	5	11,1
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>45</b>	<b>100,0</b>

### 4.2.3. L'INFLUENCE DE LA TURBULENCE 2007-2010

Cette partie vise à connaître la perception des entrepreneurs face à la turbulence économique de même que l'influence sur leur secteur d'activités et leur entreprise ainsi que l'influence de la turbulence sur la prise de décisions

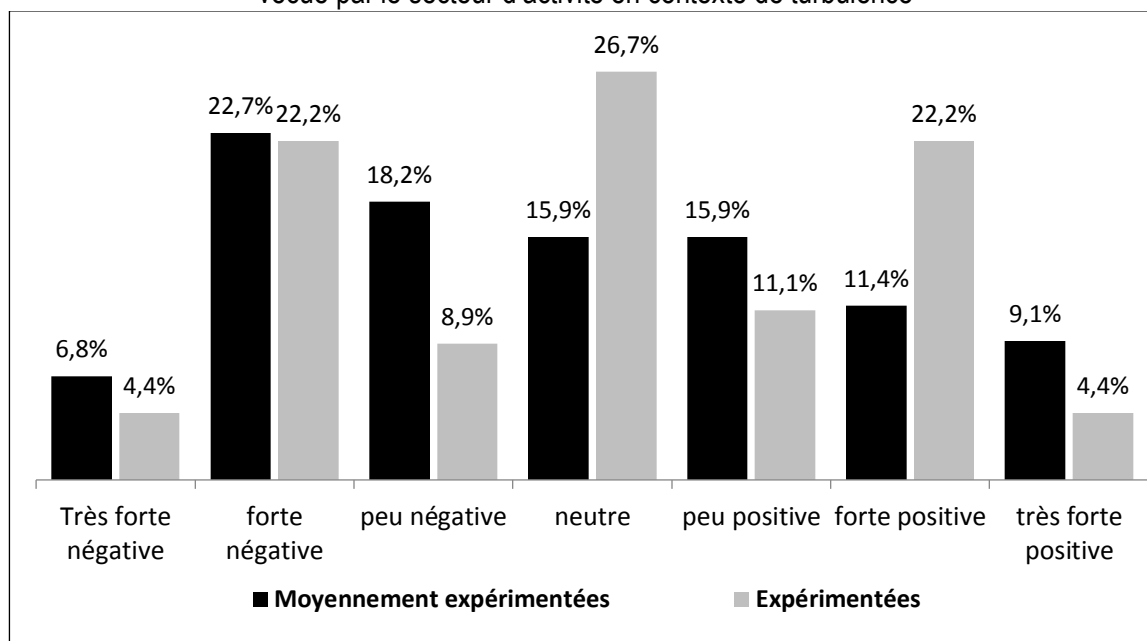
La somme des influences positives (forte et très forte) pour le groupe des MEX est de 20,4 % alors qu'il est de 31,1 % pour les EX. À l'opposé, la somme des influences négatives (forte et très forte) pour le groupe des MEX est de 25,0 % comparativement à 22,3 % pour le groupe des EX. Les entrepreneurs du groupe des entreprises expérimentées (graphique 3) perçoivent positivement l'influence de la période 2007-2010 sur leur entreprise comparativement aux entreprises des MEX.

Graphique 3  
Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique  
vécue par les entreprises en contexte de turbulence



La perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence lors de la période de 2007-2010 envers leur secteur d'activités affiche que la somme des influences positives (forte et très forte) pour les entreprises MEX est de 20,5 % tandis qu'elle est de 26,6 % pour les EX (graphique 4). Pour ce qui est de la somme des influences négatives (forte et très forte), les entreprises des MEX obtiennent 29,5 % comparativement à 26,6 % pour les EX. Il semble que l'influence de la période ait été perçue plus négativement par les entreprises du secteur des PME du groupe des MEX.

Graphique 4  
Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique  
vécue par le secteur d'activité en contexte de turbulence

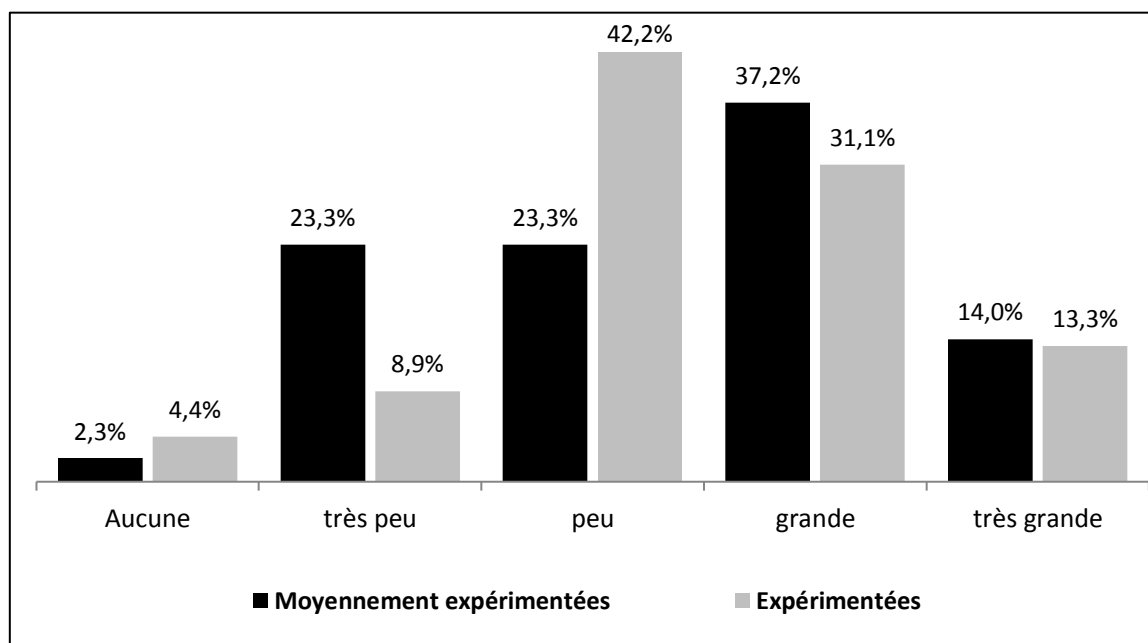




Plus de la moitié des répondants des entreprises moyennement expérimentées (51,2 %) ainsi que 44,4 % du groupe des EX ont avoué que le contexte de la période 2007-2010 avait eu une influence qui va de grande à très grande sur leur prise de décisions (graphique 5). De plus, 23,3 % des entreprises MEX ont avoué que la période 2007-2010 avait eu très peu d'influence sur leur décision comparativement à 8,9 % pour les EX.

Notons qu'une forte proportion des entreprises EX (42,2 %) ont indiqué que la période de turbulence avait eu peu d'influence sur la prise de décisions alors que 23,3 % des entreprises MEX ont affirmé la même chose.

Graphique 5  
Niveau d'influence de la période de turbulence sur la prise de décisions



La variation des différents indicateurs de performance liés au contexte économique de la période 2007-2010 (turbulence) a été prise selon la perception des dirigeants d'entreprise (tableau 16).

Pour une majorité d'entrepreneurs dirigeants, le nombre d'employés (énoncé 16.1)<sup>18</sup> au cours de la période 2007-2010 n'a pas connu de variation. À cet effet, le groupe des MEX et EX ont répondu que la variation pour le nombre d'employés avait été stable (65,9 % et 62,2 %). Par ailleurs, les propriétaires du groupe des MEX ont perçu une diminution un peu plus élevée (20,5 %) que le groupe des EX (15,6 %) pendant ladite période. Évidemment, les dirigeants des entreprises MEX ont indiqué avoir vécu une augmentation du nombre d'employés plus faible que les EX (13,6 % contre 22,2 %).

Le chiffre d'affaires (énoncé 16.2) a connu une augmentation chez les deux groupes d'entreprises. C'est 43,2 % des dirigeants du groupe des MEX qui ont mentionné avoir augmenté leur chiffre d'affaires lors de la turbulence et 44,4 % de ceux du groupe des EX qui ont affirmé la même chose. Par ailleurs, un bon nombre d'entreprises des deux groupes ont indiqué que le chiffre d'affaires était resté stable lors de la période 2007-2010 (37,8 % pour les EX et 34,1 % pour les MEX).

Une grande majorité des propriétaires d'entreprises ont mentionné que le niveau de rentabilité (énoncé 16.3) était resté stable ou s'était amélioré pendant la période 2007-2010 (turbulence). À ce sujet, la stabilité du niveau de rentabilité a été relatée par 31,8 % des propriétaires des MEX et par 34,1 % de ceux des EX. Les entrepreneurs interrogés pour le groupe des MEX ont

---

<sup>18</sup> Chacun des chiffres des énoncés correspond à un élément dans le tableau des résultats

affirmé à 38,6 % que le niveau de rentabilité s'était amélioré versus 40,9 % des entrepreneurs du groupe des EX (tableau 16).

Par ailleurs, le niveau est resté stable pour 40,0 % des entreprises expérimentées et 29,5 % des entreprises moyennement expérimentées. Le niveau de liquidités (énoncé 16.4), quant à lui, a connu une plus forte détérioration chez les entreprises du groupe MEX. En effet, 36,4 % des entrepreneurs dirigeants du groupe des MEX ont constaté une détérioration de leur niveau de liquidités pendant la période 2007-2010 (turbulence) comparativement à 24,4 % des dirigeants d'entreprises du groupe des EX (tableau 16).

Finalement, la majorité des entreprises de l'échantillon n'ont pas connu de variation de leur endettement (stabilité) (énoncé 16.5), et ce, pour 62,2 % des EX et 61,4 % des MEX. Par ailleurs, le niveau d'endettement s'est davantage détérioré chez les entreprises du groupe MEX. Ce sont 25,0 % des entrepreneurs-répondants du groupe des MEX qui ont vécu une détérioration de leur niveau d'endettement pendant la période de turbulence par rapport à 15,6 % pour les entrepreneurs du groupe des EX. De plus, ce sont seulement 13,6% des dirigeants du groupe des MEX qui ont affirmé avoir connu une amélioration de leur niveau d'endettement, alors que 22,2 % des entrepreneurs-dirigeants du groupe des EX ont fait un constat similaire.

Tableau 16

Variation perçue du nombre d'employés réguliers, du chiffre d'affaires et des niveaux de rentabilité, de liquidités et d'endettement pour la période de 2007 à 2010

Variation pour la période de 2007 à 2010	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Diminué détérioré		Augmenter améliorer		Stable		Diminué détérioré		Augmenté améliorer		Stable	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nombre d'employés réguliers (16.1)	9	20,5	6	13,6	29	65,9	7	15,6	10	22,2	28	62,2
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Chiffre d'affaires (16.2)	10	22,7	19	43,2	15	34,1	8	17,8	20	44,4	17	37,8
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Niveau de rentabilité (16.3)	13	29,5	17	38,6	14	31,8	11	25,0	18	40,9	15	34,1
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0%			
Niveau de liquidités (16.4)	16	36,4	15	34,1	13	29,5	11	24,4	16	35,6	18	40,0
	N = 44		49,4%				N = 45		5,6 %			
Niveau d'endettement (16.5)	11	25,0	6	13,6	27	61,4	7	15,6	10	22,2	28	62,2
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			

#### **4.2.4. L'INDICE GLOBAL DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE**

L'indice global représente le cumul d'un ensemble d'énoncés traitant d'une même fonction. Ces indices nous permettent de cibler les fonctions dans lesquelles les entrepreneurs ont adopté ou non des changements dans leurs comportements de gestion. Par le fait même, ce sont cinq indices globaux qui ont été construits, et ce, selon les fonctions de l'entreprise (marketing, opérationnel, ressources humaines, management et financement). Selon les résultats obtenus (tableau 17), les entreprises du groupe des MEX ont été celles qui ont apporté le moins de changements dans l'ensemble des options proposées. L'indice global des MEX a été de 24,7 % alors que celui des EX a été de 27,2 %. Notons également que dans l'ensemble, les entreprises MEX et EX n'ont pas modifié la majorité des actions proposées (61,3 % pour les MEX et 59,2 % pour les EX).

Par ailleurs, les entreprises du groupe des MEX semblent avoir été plus actives dans trois fonctions spécifiques, soit les finances (énoncé 17.5) (31,0 %), le marketing (énoncé 17.1) (29,8 %) et les ressources humaines (énoncé 17.3) (26,2 %). Pour les entreprises du groupe des EX, ce sont les mêmes trois principales fonctions : les ressources humaines (énoncé 17.3) (35,4 %), les finances (énoncé 17.5) (30,9 %) et le marketing (énoncé 17.1) (30,8 %).

Par contre, il est important d'observer que la majorité des entreprises MEX et EX n'ont pas modifié leurs comportements de gestion que ce soit pour la fonction marketing (énoncé 17.1) (55,9 % pour les MEX vs 54,3 % pour les EX), opération (énoncé 17.2) (59,4 % pour les MEX vs 53,4 % pour les EX), ressources humaines (énoncé 17.3) (48,7 % pour les MEX vs 47,2 % pour les EX), managériale (énoncé 17.4) (75,9 % pour les MEX vs 73,5 % pour les EX), et finance (énoncé 17.5) (58,3 % pour les MEX vs 60,3 % pour les EX).

Nous approfondirons dans les points suivants les différentes actions spécifiques pour chacune des fonctions que nous avons présentées précédemment.

Tableau 17  
Indice global des fonctions de l'entreprise

Indice global	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fonction marketing (17.1)	196	29,8	366	55,9	93	14,2	206	30,8	363	54,3	100	15,9
	N = 655			49,5 %			N = 669			50,5 %		
Fonction opération (17.2)	115	22,0	311	59,4	98	18,7	131	24,4	286	53,4	119	22,2
	N = 524			49,4 %			N = 536			50,6 %		
Fonction ressources humaines (17.3)	113	26,2	210	48,7	108	25,1	157	35,4	209	47,2	77	17,4
	N = 431			49,3 %			N = 443			50,7 %		
Fonction managériale (17.4)	138	17,9	586	75,9	48	6,2	154	19,5	581	73,5	56	7,0
	N = 772			49,4 %			N = 791			50,6 %		
Fonction financière (17.5)	136	31,0	256	58,3	47	10,7	138	30,9	269	60,3	39	8,7
	N = 439			49,6 %			N = 446			50,4 %		
Total (indice global)	698	24,7	1729	61,3	394	14,0	786	27,2	1708	59,2	391	13,6
	2821			49,4 %			2885			50,6 %		

#### **4.2.4.1. Indice de la fonction marketing**

Le calcul de l'indice global montre que les entreprises de l'étude ont effectué peu de changements dans leur marketing (55,9 % pour les MEX vs 54,3 % pour les EX). Par ailleurs, les entreprises du groupe MEX et EX ont modifié dans des proportions presque similaires (tableau 17) leurs actions marketing (29,8 % pour les MEX et 30,8 % pour les EX).

Cependant, si on regarde de façon plus étroite (tableau 18), les entreprises du groupe MEX ont effectué, dans une plus faible proportion (14,0 %), de nouvelles études de marché afin de développer de nouveaux projets (énoncé 18.5) que les EX (28,9 %). Il en va de même pour les actions concernant les modifications de leur présence sur le Web (énoncé 18.6). Ce sont 40,9 % des entreprises du groupe MEX qui ont modifié cet aspect comparativement à plus de la moitié (51,1 %) des EX. Parallèlement, les entreprises moyennement expérimentées (MEX) ont aussi été moins actives dans leurs actions liées aux services à la clientèle (énoncé 18.11). Ce sont 34,9 % de celles-ci qui ont modifié cet aspect, relativement à 43,2 % des entreprises du groupe EX. Le groupe des MEX (11,6 %) obtient un pourcentage moins élevé concernant les changements apportés à la promotion de leurs produits et services auprès de leur clientèle existante (énoncé 18.15) comparativement au groupe des EX (27,3%).

Deux activités marketing se sont démarquées chez le groupe d'entreprises des MEX, et ce, par les écarts de proportion comparativement aux EX. Celles-ci ont effectué plus de changements dans leur participation à des foires commerciales (énoncé 18.2) en lien avec leur entreprise (34,9 %), comparativement au groupe d'entreprises EX (20,5 %) (tableau 18). Le groupe des MEX a principalement augmenté leur nombre de participations à ce genre d'activité (46,7 %). Par ailleurs, il

semblerait qu'une plus grande proportion d'entreprises du groupe des MEX ait abandonné totalement leur participation, comparativement aux entreprises du groupe des EX (26,7 % contre 11,1 %) (tableau 19).

La seconde activité pour laquelle les MEX ont effectué un plus grand nombre d'actions est celle qui correspond aux changements significatifs apportés aux caractéristiques de leurs produits et services (énoncé 18.9). En effet, les entreprises du groupe MEX ont apporté plus de modifications pour cet élément (43,2 %) que celles des EX (33,3 %). Le tableau 20 présente les principales caractéristiques qui ont été modifiées. Pour le groupe des MEX, il s'agit de l'augmentation du design (19,4 %), du prix (19,4 %) et de l'augmentation de la qualité (16,7 %). Les mêmes éléments ont été changés chez les EX, soit l'augmentation de la qualité (24,0 %), l'augmentation du prix (20,0 %) et le design (16,0 %).

Malgré les changements apportés par une faible proportion d'entreprises, peu d'actions ont été modifiées. Les résultats précisent que parmi les 15 actions proposées, 7 présentent des résultats nous indiquant que plus de 50 % des entreprises des deux groupes (MEX et EX) n'ont pas modifié ces actions. C'est le cas de la modification du territoire de ventes (énoncé 18.1), la modification du nombre de voyages de prospection pour identifier de nouvelles occasions d'affaires (énoncé 18.4), la réalisation de nouvelle étude de marché (énoncé 18.5), la modification de la force de vente (énoncé 18.7), la modification du réseau de distribution (énoncé 18.8), la modification de l'image de marque (énoncé 18.13) et la modification de la promotion des produits ou services auprès de la clientèle existante (énoncé 18.15) (tableau 18).



Tableau 18

Les actions de la fonction marketing des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Fonction marketing	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié vos territoires de vente? (18.1)	15	34,1	24	54,5	5	11,4	14	31,1	24	53,3	7	15,6
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié le nombre de participations à diverses foires commerciales en lien avec les activités de votre entreprise? (18.2)	15	34,9	18	41,9	10	23,3	9	20,5	19	43,2	16	36,4
	N = 43		49,4 %		N = 44		50,6 %					
Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires? (18.3)	19	43,2	22	50,0	3	6,8	21	47,7	21	47,7	2	4,5
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié le nombre de voyages de prospection dans le but de découvrir de nouvelles façons de faire ou de nouvelles opportunités? (18.4)	6	14,0	25	58,1	12	27,9	5	11,1	31	68,9	9	20,0
	N = 43		48,9 %		N = 45		51,1 %					
Avez-vous effectué de nouvelles études de marché additionnelles afin de développer de nouveaux projets d'affaires? (18.5)	6	14,0	31	72,1	6	14,0	13	28,9	26	57,8	6	13,3
	N = 43		48,9 %		N = 45		51,1 %					
Avez-vous apporté des modifications concernant votre présence sur le Web? (18.6)	18	40,9	20	45,5	6	13,6	23	51,1	19	42,2	3	6,7
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié votre force de vente (nouveaux représentants)? (18.7)	6	13,6	28	63,6	10	22,7	6	13,3	29	64,4	10	22,2
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié votre réseau de distribution? (18.8)	6	13,6	27	61,4	11	25,0	5	11,1	29	64,4	11	24,4
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous apporté des modifications significatives aux caractéristiques de vos produits / services? (18.9)	19	43,2	19	43,2	6	13,6	15	33,3	27	60,0	3	6,7
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous développé des échantillons, prototypes ou démonstrateurs de vos produits ou services afin de connaître l'opinion de vos clients? (18.10)	8	18,2	26	59,1	10	22,7	8	18,2	21	47,7	15	34,1
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié votre service à la clientèle? (18.11)	15	34,9	25	58,1	3	7,0	19	43,2	21	47,7	4	9,1
	N = 43		49,4 %		N = 44		50,6 %					
Avez-vous présenté de nouveaux produits / services à votre clientèle? (18.12)	22	50,0	21	47,7	1	2,3	21	46,7	17	37,8	7	15,6
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié l'image de marque (positionnement, publicité, logo)? (18.13)	17	38,6	25	56,8	2	4,5	15	33,3	29	64,4	1	2,2
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles? (18.14)	19	43,2	23	52,3	2	4,5	20	45,5	21	47,7	3	6,8
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié la promotion de vos produits / services auprès de votre clientèle existante? (18.15)	5	11,6	32	74,4	6	14,0	12	27,3	29	65,9	3	6,8
	N = 43		49,4 %		N = 44		50,6 %					
Indice de la fonction marketing	196	29,8	366	55,9	93	14,2	206	30,8	363	54,3	100	15,9
	N = 655		49,5 %		N = 669		50,5 %					

Tableau 19  
Modifications du nombre de participations à diverses foires commerciales des entreprises  
moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous modifié le nombre de participations à diverses foires commerciales en lien avec les activités de votre entreprise?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	15	34,9	18	41,9	10	23,3	9	20,5	19	43,2	16	36,4
	N = 43		49,4 %				N = 44		50,6 %			
Si oui, de quelle façon?												
Augmentation du nombre de participations	7						4					
Diminution du nombre de participations	4						4					
Abandon total de la participation	4						1					
Total	15						9					
	100,0						100,0					

Tableau 20  
Modifications significatives aux caractéristiques des produits ou services des entreprises  
moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous apporté des modifications significatives aux caractéristiques de vos produits / services?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	19	43,2	19	43,2	6	13,6	15	33,3	27	60,0	3	6,7
	N = 44			49,4 %			N = 45			50,6 %		
Si oui, de quelle façon? <i>(plus d'une réponse possible)</i>												
Le design	7			19,4			4			16,0		
L'emballage	3			8,3			3			12,0		
Les composantes	1			2,8			1			4,0		
La diminution du prix	3			8,3			3			12,0		
La diminution du délai de livraison	3			8,3			0			0,0		
La diminution du poids	1			2,8			0			0,0		
L'augmentation du prix	7			19,4			5			20,0		
L'augmentation de la qualité	6			16,7			6			24,0		
L'augmentation du volume	2			5,6			2			8,0		
L'augmentation du délai de livraison	2			5,6			1			4,0		
L'augmentation du poids	1			2,8			0			0,0		
Total	36			100,0			25			100,0		

#### **4.2.4.2. Indice de la fonction opération**

Les deux groupes enregistrent peu d'écart concernant l'indice de la fonction opération (tableau 21). À cet effet, le groupe MEX a obtenu un indice de 22,0 %. Tandis que globalement, le groupe des EX a réalisé un peu plus d'action, en obtenant un indice de 24,4 %.

Les entreprises des deux groupes ont apporté peu de modifications dans leur opération. À ce sujet, 70,5 % des entreprises MEX et EX n'ont pas changé leur fournisseur (énoncé 21.7). Plus de 50 % des entreprises MEX et EX n'ont pas modifié leur façon de faire en matière de développement de nouveau produit (énoncé 21.2), non pas changé leur nombre d'intervention de maintenance (énoncé 21.4), non pas modifié leurs investissements dans la production ou dans les opérations (énoncé 21.5), n'ont pas modifiée leur processus d'achat (énoncé 21.6), n'ont pas modifié leur système de contrôle de la qualité (énoncé 21.8), n'ont pas modifié leur budget en recherche et développement (énoncé 21.9), n'ont pas développé de nouveaux projets de recherches et de développement avec des institutions (énoncé 21.11) et finalement, n'ont pas conclu d'ententes avec les institutions de recherche et de développement (énoncé 21.12). Soulignons que la modification de la production et des opérations (énoncé 21.1) est l'action qui a été le plus modifiée par les entreprises MEX et EX (45,5 % pour les MEX et 55,6 % pour les EX).

Par ailleurs, le groupe des MEX a enregistré de plus faibles résultats alors que les entreprises du groupe des EX ont été plus actives dans quatre activités principales. La première d'entre elles correspond à la modification de la production et des opérations (énoncé 21.1). Ce sont 55,6 % des entreprises des EX qui ont effectué des changements dans leur opération, contrairement à 45,5 % des entreprises du groupe des MEX. Par la suite, le tableau 21 montre que ce sont 37,8 %

du groupe des EX qui ont réalisé des modifications dans leurs investissements relativement à leurs opérations ou productions (énoncé 21.5) alors que 19 % des MEX ont fait la même chose. En allant plus loin, nous constatons que les investissements durant la période 2007-2010 ont principalement été augmentés (tableau 22). Parmi les entreprises qui ont indiqué avoir modifié leurs investissements, 75,0 % (6/8) sont celles du groupe des MEX avec une augmentation de 10 % de leurs investissements. Aussi, 12,5 % (1/8) des entreprises ayant modifié leurs investissements l'ont réduit de 10 % alors que 12,5 % (1/8) de ces dernières ont reporté à plus tard ceux réservés à leur opération ou leur production. Près de la moitié (47,1 %) (8/17) des entreprises des EX ont augmenté de 10 % leurs investissements en matière d'opération et de production. Toujours parmi celles-ci, 11,8 % (2/17) ont réduit de 10 % leurs investissements, 17,6 % (3/17) les ont reportés à plus tard, 17,6 % (3/17) qui en ont abandonné certains et 5,9 (1/17) % qui les ont supprimés.

La modification du système de contrôle de la qualité (énoncé 21.8) est la troisième activité pour laquelle la proportion d'entreprises du groupe des EX a dépassé celle des MEX. Pour cet aspect, ce sont 29,5 % des entreprises du groupe des EX qui ont changé leur système de contrôle qualité (tableau 21). Pour les MEX, ce sont seulement 15,9 % d'entre elles qui ont modifié leur système. Finalement, les investissements en recherche et développement (énoncé 21.9) constituent le champ où les EX ont apporté un peu plus de modifications (11,4 %) que les entreprises des MEX (6,8 %).

Tableau 21

Les actions de la fonction opération des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Fonction opération	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié votre production ou vos opérations? (21.1)	20	45,5	19	43,2	5	11,4	25	55,6	15	33,3	5	11,1
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié vos façons de faire en matière de développement de nouveaux produits / services? (21.2)	14	32,6	24	55,8	5	11,6	13	28,9	23	51,1	9	20,0
	N = 43		48,9 %		N = 45		51,1 %					
Avez-vous modifié vos façons de faire en matière d'amélioration de produits / services? (21.3)	16	36,4	22	51,2	5	11,6	15	33,3	22	48,9	8	17,8
	N = 43		48,9 %		N = 45		51,1 %					
Avez-vous modifié le nombre de vos interventions de maintenance? (21.4)	7	15,9	26	59,1	11	25,0	4	8,9	31	68,9	10	22,2
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié vos investissements dans votre production ou vos opérations? (21.5)	8	19,0	28	66,7	6	14,3	17	37,8	24	53,3	4	8,9
	N = 42		48,3 %		N = 45		51,7 %					
Avez-vous modifié vos processus d'achat? (21.6)	17	38,6	24	54,5	3	6,8	15	33,3	26	57,8	4	8,9
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous changé de fournisseurs? (21.7)	13	29,5	31	70,5	0	0,0	13	29,5	31	70,5	0	0,0
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié votre système de contrôle de la qualité? (21.8)	7	15,9	29	65,9	8	18,2	13	29,5	22	50,0	9	20,5
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié vos budgets de R&D? (21.9)	3	6,8	26	59,1	15	34,1	5	11,4	22	50,0	17	38,6
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié vos priorités en matière de R&D? (21.10)	5	11,4	25	56,8	14	31,8	8	17,8	19	42,2	18	40,0
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous développé de nouveaux projets avec des institutions de R&D? (21.11)	3	6,8	28	63,6	13	29,5	2	4,4	25	55,6	18	40,0
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous conclu, avec des institutions de R&D, de nouvelles ententes? (21.12)	2	4,5	29	65,9	13	29,5	1	2,3	26	59,1	17	38,6
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
<b>Indice de la fonction opération</b>	115	22,0	311	59,4	98	18,7	131	24,4	286	53,4	119	22,2
	N = 524		49,4 %		N = 536		50,6 %					

Tableau 22  
Modification des investissements dans la production ou les opérations  
des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous modifié vos investissements dans votre production ou vos opérations?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	8	19,0	28	66,7	6	14,3	17	37,8	24	53,3	4	8,9
	N = 42		48,3 %				N = 45		51,7 %			
Si oui, de quelle façon? (plus d'une réponse possible)												
Réduction de 10 % des investissements	1		12,5				2		11,8			
Augmentation de 10 % des investissements	6		75,0				8		47,1			
Report des investissements	1		12,5				3		17,6			
Abandonné certains investissements	0		0,0				3		17,6			
Supprimé tous nos investissements	0		0,0				1		5,9			
Total	8		100,0				17		100,0			

#### **4.2.4.3. Indice de la fonction ressources humaines**

Le tableau 23 montre que l'indice relatif à la fonction ressources humaines a été plus élevé chez les entreprises du groupe EX. Ces entreprises ont obtenu un indice de la fonction correspondant à 35,4 % comparativement à 26,2 % pour le groupe des MEX.

Tout comme la fonction précédente, les MEX ont obtenu de résultats plus faibles que les EX, et ce, principalement pour cinq activités liées aux ressources humaines. Premièrement, la modification de la rémunération des employés-cadres (énoncé 23.2) a été réalisée par près de la moitié (48,9 %) des entreprises du groupe des EX. À l'opposé, 39,5 % des entreprises du groupe des MEX ont changé la rémunération de ceux-ci. Par la suite, le tableau 23 indique qu'une proportion beaucoup plus importante d'entreprises a effectué des changements relatifs aux objectifs de rendement des employés-cadres (énoncé 23.4), soit 26,7 % (EX) versus 9,5 % (MEX).

Comme il a été présenté au tableau 24, plus de la moitié des entreprises n'ont pas modifié les objectifs de rendement des employés-cadres et non-cadres. Toutefois, le nombre d'entreprises qui a modifié les objectifs de rendement des employés non-cadres a été plus élevé chez le groupe d'entreprises des EX que ceux des MEX (12/44) versus (5/44). Parmi les entreprises qui ont modifié les objectifs de rendement des employés (cadres et non-cadres), la majorité d'entre elles les ont augmentés (tableau 24). Dans la plupart des cas, une grande proportion des entreprises qui ont modifié leurs objectifs les ont presque tous augmentés.

Les entreprises EX ont un plus grand écart de proportion dans leurs actions liées à la rétention du personnel (énoncé 23.8) ainsi qu'au nombre d'heures de formation (énoncé 23.9) que

les MEX. Tout d'abord, les entreprises du groupe des EX ont modifié en plus grande partie (38,6 %) leurs façons de faire afin de retenir leur personnel que le groupe des MEX (20,9 %) (tableau 23). De plus, c'est plus de la moitié (55,8 %) des entreprises du groupe EX qui ont changé le nombre d'heures de formation alors que 40,5 % des entreprises ont réalisé cette activité chez les MEX. Il est important de souligner que cette action a été celle qui a été le plus modifiée autant chez les MEX que les EX. De plus, il est précisé au tableau 25 que la majorité des entreprises qui ont modifié le nombre d'heures de formation l'ont augmenté (76,5 % pour les MEX et 87,5 % pour les EX) (tableau 25).



Tableau 23  
Les actions de la fonction RH des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Fonction ressources humaines (RH)	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié votre échelle salariale? (23.1)	19	43,2	20	45,5	5	11,4	20	44,4	19	42,3	6	13,3
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié la rémunération de vos employés-cadres? (23.2)	17	39,5	15	34,9	11	25,6	22	48,9	16	35,6	7	15,6
	N = 43		48,9 %		N = 45		51,1 %					
Avez-vous modifié la rémunération de vos employés non cadres? (23.3)	16	36,4	15	34,1	13	29,5	18	40,9	16	36,4	10	22,7
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés-cadres? (23.4)	4	9,5	25	59,5	13	31,0	12	26,7	24	53,3	9	20,0
	N = 42		48,3 %		N = 45		51,7 %					
Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés non-cadres? (23.5)	5	11,4	26	59,1	13	29,5	12	27,3	23	52,3	9	20,5
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié vos façons de faire en matière de recrutement de personnel? (23.6)	11	25,0	22	50,0	11	25,0	13	29,5	23	52,3	8	18,2
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié le nombre d'interventions en matière de recrutement de personnel? (23.7)	9	20,5	24	54,5	11	25,0	9	20,5	25	56,8	10	22,7
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié vos façons de faire afin de retenir votre personnel? (23.8)	9	20,9	20	46,5	14	32,6	17	38,6	20	45,5	7	15,9
	N = 43		49,4 %		N = 44		50,6 %					
Avez-vous modifié le nombre d'heures consacrées à la formation de votre personnel? (23.9)	17	40,5	25	59,5	0	0,0	24	55,8	19	44,2	0	0,0
	N = 42		49,4 %		N = 43		50,6 %					
Avez-vous modifié certaines conditions de travail pour l'embauche de nouveaux employés? (23.10)	6	14,6	18	43,9	17	41,5	10	22,2	24	53,3	11	24,4
	N = 41		47,7 %		N = 45		52,3 %					
<b>Indice de la fonction ressources humaines</b>	113	26,2	210	48,7	108	25,1	157	35,4	209	47,2	77	17,4
	N = 431		49,3 %		N = 443		50,7 %					

Tableau 24  
Modification des objectifs de rendement des employées-cadres et non cadres  
pour les entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés-cadres?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	4	9,5	25	59,5	13	31,0	12	26,7	24	53,3	9	20,0
	N = 42		48,3 %				N = 45		51,7 %			
Si oui, vous avez ?												
Augmenter les objectifs	3						12					
Diminuer les objectifs	1						0					
Total	4						12					
Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés non cadres?	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	5	11,4	26	59,1	13	29,5	12	27,3	23	52,3	9	20,5
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0 %			
	Si oui, vous avez ?											
Augmenter les objectifs	5						12					
Diminuer les objectifs	0						0					
Total	5						12					

Tableau 25  
Modification du nombre d'heures de formation  
des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous modifié le nombre d'heures consacrées à la formation de votre personnel?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	17	40,5	25	59,5	0	0,0	24	55,8	19	44,2	0	0,0
	N = 42		49,4 %				N = 43		50,6 %			
Si oui, vous avez ?												
Augmenter le nombre d'heures	13		76,5				21		87,5			
Diminuer le nombre d'heures	3		17,6				2		8,3			
Abandonner la formation	1		5,9				1		4,2			
Total	17		100.0				24		100.0			

#### **4.2.4.4. Indice de la fonction managériale**

Le tableau 26 souligne que les activités managériales ont été un peu plus fortement réalisées au sein des entreprises expérimentées (EX). L'indice global de cette fonction pour ces entreprises a été de 19,5 % comparativement à 17,9 % pour les entreprises moyennement expérimentées (MEX).

Les groupes d'entreprises des MEX ont effectué moins de modifications dans leurs objectifs de performance (énoncé 26.3) que les EX (18,2 % contre 31,8 %). C'est également le cas dans le développement de partenariats d'affaires. Généralement, les entreprises MEX ont mentionné avoir conclu en plus faible proportion de partenariats d'affaires que les EX, principalement avec leurs clients (énoncé 26.12) (11,1 % contre 29,7 %), avec leurs fournisseurs (énoncé 26.14) (19,4 % contre 28,9 %) et avec les agences gouvernementales (énoncé 26.16) (3,1 % contre 11,4%). Un choix stratégique qui a été le plus réalisé auprès des deux groupes d'entreprises est la modification de la fréquence de consultation auprès d'expert (énoncé 26.18). C'est 34,1 % des MEX qui ont modifié leur fréquence de consultations et 40,0 % des EX qui ont fait de même.

Par ailleurs, les entreprises du groupe MEX ont modifié davantage leur fréquence de participation à des activités socio-économiques (énoncé 26.9) (50,0 %), comparativement à celles des EX (26,7 %). Une analyse complémentaire indique que, parmi celles qui ont modifié leur nombre de fréquentations, plus de la moitié des entreprises des MEX (55,5 %) et des EX (66,8 %) ont augmenté leur participation à ces activités (tableau 27). Par ailleurs, une proportion plus élevée des entreprises du groupe des MEX a abandonné ce type d'activités comparativement au groupe des EX (27,3 % contre 8,3 %). Il est à noter qu'aucune entreprise n'a fusionné (énoncé 26.8) afin de créer une nouvelle entité durant la période 2007-2010 (tableau 26).

Il est important de souligner que plus de 70 % des entreprises (MEX et EX) des deux groupes n'ont pas modifié leurs relations avec leurs fournisseurs (énoncé 26.4), leurs relations d'affaires avec la concurrence (énoncé 26.6), qu'elles n'ont pas adhéré à de nouveaux regroupements d'affaires (énoncé 26.10) qu'elles n'ont pas transféré une ou des activités vers d'autres entreprises (énoncé 26.11) qu'elles n'ont pas conclu de partenariats d'affaires avec les clients, fournisseurs, concurrents, institution de recherche, agences gouvernementales, organismes parapublics pour affronter la turbulence (énoncé 26.12 à 26.17) et qu'elles n'ont pas embauché, de façon permanente ou occasionnelle, des experts pour les aider dans la gestion de leur entreprise (énoncé 26.19).

Tableau 26  
Les actions de la fonction managériale des entreprises  
moyennement expérimentées et expérimentées

Fonction managériale	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous révisé votre plan stratégique? (26.1)	19	43,2	24	54,5	1	2,3	20	44,4	19	42,2	6	13,3
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Avez-vous restructuré votre entreprise? (26.2)	13	29,5	28	63,6	3	6,8	16	35,6	26	55,6	4	8,9
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Avez-vous modifié les objectifs de performance? (26.3)	8	18,2	31	70,5	5	11,4	14	31,8	25	56,8	5	11,4
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0 %			
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des fournisseurs? (26.4)	8	18,2	33	75,0	3	6,8	8	18,2	33	75,0	3	6,8
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0 %			
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des distributeurs? (26.5)	5	11,9	31	73,8	6	14,3	4	9,1	30	68,2	10	22,7
	N = 42		48,8 %				N = 44		51,2 %			
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des concurrents? (26.6)	4	9,1	35	79,5	5	11,4	2	4,5	36	81,8	6	13,6
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0 %			
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des clients majeurs? (26.7)	5	11,4	33	75,0	6	13,6	6	13,6	30	68,2	8	18,2
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0 %			
Votre entreprise s'est-elle fusionnée afin de créer une nouvelle entité? (26.8)	0	0,0	38	88,4	5	11,6	0	0,0	42	95,5	2	4,5
	N = 43		49,4 %				N = 44		50,6 %			
Avez-vous modifié la fréquence de vos participations à des activités socio-économiques? (26.9)	22	50,0	20	45,5	2	4,5	12	26,7	26	57,8	7	15,6
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Avez-vous adhéré à un nouveau regroupement d'affaires? (26.10)	7	16,3	35	81,4	1	2,3	7	15,9	35	79,5	2	4,5
	N = 43		49,4 %				N = 44		50,6 %			
Avez-vous transféré une ou des activités vers une autre entreprise (sous-traitance)? (26.11)	6	13,6	36	81,8	2	4,5	7	15,9	34	77,3	3	6,8
	N = 44		50,0 %				N = 44		50,0 %			

Fonction managériale (suite)	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des clients pour affronter cette turbulence? (26.12)	4	11,1	32	88,9	0	0,0	11	29,7	26	70,3	0	0,0
	N = 36		49,3 %		N = 37		50,7 %					
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des concurrents pour affronter cette turbulence? (26.13)	5	13,9	31	86,1	0	0,0	2	5,6	34	94,4	0	0,0
	N = 36		50,0 %		N = 36		50,0 %					
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des fournisseurs pour affronter cette turbulence? (26.14)	7	19,4	29	80,6	0	0,0	11	28,9	27	71,1	0	0,0
	N = 36		48,6 %		N = 38		81,4 %					
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des instituts de recherche pour affronter cette turbulence? (26.15)	0	0,0	32	100	0	0,0	1	3,0	32	97,0	0	0,0
	N = 32		49,2 %		N = 33		50,8 %					
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des agences gouvernementales pour affronter cette turbulence? (26.16)	1	3,1	31	96,9	0	0,0	4	11,4	31	88,6	0	0,0
	N = 32		47,8 %		N = 35		52,2 %					
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des organismes parapublics pour affronter cette turbulence? (26.17)	1	3,1	31	96,9	0	0,0	3	8,6	32	91,4	0	0,0
	N = 32		47,8 %		N = 35		52,2 %					
Avez-vous modifié la fréquence de vos consultations auprès d'experts (26.18)	15	34,1	22	50,0	7	15,9	18	40,0	27	60,0	0	0,0
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous embauché (de façon permanente ou occasionnelle) des experts pour vous aider dans la gestion de l'entreprise? (26.19)	8	18,2	34	77,3	2	4,5	8	18,2	36	81,8	0	0,0
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
<b>Indice de la fonction managériale</b>	138	17,9	586	75,9	48	6,2	154	19,5	581	73,5	56	7,0
	N = 772		49,4 %		N = 791		50,6 %					

Tableau 27

Modification de la fréquence des participations à des activités socio-économiques  
pour les entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous modifié la fréquence de vos participations à des activités socio-économiques?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	22	50,0	20	45,5	2	4,5	12	26,7	26	57,8	7	15,6
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Vous avez :												
Augmenter vos fréquentations												
Diminuer vos fréquentations												
Abandonner vos participations												
Total												

#### 4.2.4.5. Indice de la fonction financière

Selon les résultats, il semble que l'indice global de la fonction financière est celui qui a été le plus modifié par les deux groupes d'entreprises parmi les autres fonctions. Les deux groupes présentent un indice presque équivalent. En effet, le groupe des MEX a obtenu un indice global de la fonction financière de 31,0 % alors que le groupe des EX a un indice de 30,9 % (tableau 28).

Il est indiqué au tableau 28 que le groupe d'entreprises des MEX s'est démarqué sur diverses activités financières. Parmi celles-ci, on constate que les entreprises du groupe MEX ont réalisé plus de modifications des investissements dans le développement de nouveaux marchés (énoncé 28.1) (54,5 %) comparativement aux entreprises du groupe des EX (46,7 %). On remarque également que cette option stratégique a été l'une des plus modifiées par les deux groupes (MEX et EX).

Une analyse complémentaire permet de préciser que 39,2 % (11/24) des entreprises du groupe MEX ont soit augmenté de moins de 10 % ou de plus de 10 % leurs investissements comparativement à 51,8 % (14/21) pour les EX (tableau 29). Aucune entreprise du groupe des EX n'a réduit de moins de 10 % ou de plus de 10 % leurs investissements alors que 7,1 % (2/24) des entreprises du groupe des MEX l'ont réduit. De plus, aucune entreprise des EX n'a supprimé ses investissements, alors que 7,1 % (2/24) des entreprises des MEX l'ont fait. Il est indiqué que 28,6 % (8/24) des entreprises du groupe des MEX ont reporté leurs investissements pour développer de nouveaux marchés (tableau 29). Par ailleurs, 22,2 % (6/21) des entreprises du groupe des EX ont décidé de les reporter, alors qu'une plus grande proportion (17,9 % (5/24) contre 3,7 % (1/21)) d'entreprises du groupe des MEX ont décidé d'abandonner certains investissements.



Le second élément pour lequel le groupe d'entreprises des MEX a été le plus actif est la modification du niveau de sollicitation afin d'avoir accès à de nouvelles sources de financement (énoncé 28.8). Il est indiqué au tableau 28 que 15,9 % des entreprises du groupe des MEX ont modifié cette sollicitation, comparativement à 6,7 % pour les EX. Il en va de même pour la renégociation ou le refinancement d'une ou des dettes avec des créanciers pendant la période 2007-2010. Le groupe des MEX a davantage renégocié ou refinancer de dettes (énoncé 28.9) pendant cette période que les EX (22,7 % contre 11,6 %).

Les entreprises du groupe des EX ont quant à elles regardé plus attentivement leurs postes de dépenses (énoncé 28.7). Les résultats indiquent que 73,3 % des entreprises des EX ont analysé leurs principaux postes de dépenses comparativement à 56,8 % pour les entreprises du MEX. Cette action a été celle qui a été la plus réalisée chez les deux groupes.

Une analyse supplémentaire permet de comprendre les trois raisons pour lesquelles les postes de dépenses ont été analysés (tableau 30). Il semble que les entreprises du groupe des MEX ont analysé les postes de dépenses afin de réduire les frais généraux (29,5 %), les coûts d'opération (27,9 %) et les coûts de matières premières (16,4 %). Pour les EX, c'est en majorité les coûts d'opération (31,9 %), les frais généraux (27,5 %) et les coûts de main-d'œuvre (20,3 %) qu'elles ont essayé de réduire.

Par ailleurs, plus de 50,0 % des entreprises MEX et EX n'ont pas modifié 6 options stratégiques parmi les 10 de la fonction financière. C'est le cas de la modification des investissements prévus pour l'amélioration des produits et services existants (énoncé 28.3), la modification des interventions de recouvrement des comptes à recevoir (énoncé 28.4), la

modification de la gestion des comptes à payer (énoncé 28.5), la modification du niveau de sollicitation pour de nouvelles sources de financement (énoncé 28.8), la renégociation ou le refinancement d'une ou plusieurs dettes avec le ou les créanciers(énoncé 28.9) et pour conclure la modification de l'utilisation des programmes gouvernementaux (énoncé 28.10).

Tableau 28

Les actions de la fonction financière des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Fonction financière	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié vos investissements dans le développement de nouveaux marchés? (28.1)	24	54,5	17	38,6	3	6,8	21	46,7	20	44,4	4	8,9
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié vos investissements prévus dans le développement de nouveaux produits / services? (28.2)	14	31,8	22	50,0	8	18,2	17	37,8	22	48,9	6	13,3
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié vos investissements prévus pour l'amélioration de produits/ services existants? (28.3)	16	36,4	22	50,0	6	13,6	14	31,8	24	54,5	6	13,6
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié vos interventions de recouvrement de vos comptes à recevoir? (28.4)	10	22,7	30	68,2	4	9,1	11	25,0	28	63,6	5	11,1
	N = 44		50,0 %		N = 44		50,0 %					
Avez-vous modifié la gestion des comptes à payer? (28.5)	8	18,2	33	75,0	3	6,8	10	22,2	34	75,6	1	2,2
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié le processus de contrôle des coûts? (28.6)	16	36,4	20	45,5	8	18,2	17	37,8	24	53,3	4	8,9
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous analysé vos principaux postes de dépenses? (28.7)	25	56,8	17	36,6	2	4,5	33	73,3	11	24,4	1	2,2
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous modifié le niveau de sollicitation afin d'obtenir de nouvelles sources de financement? (28.8)	7	15,9	35	79,5	2	4,5	3	6,7	37	82,2	5	11,1
	N = 44		49,4 %		N = 45		50,6 %					
Avez-vous renégocié ou refinancé une ou des dettes avec un ou plusieurs créanciers? (28.9)	10	22,7	28	63,6	6	13,6	5	11,6	36	83,7	2	4,7
	N = 44		50,6 %		N = 43		49,4 %					
Avez-vous modifié votre utilisation des programmes gouvernementaux? (28.10)	6	13,6	32	73,3	5	11,5	7	15,6	33	73,3	5	11,1
	N = 43		48,8 %		N = 45		51,2 %					
<b>Indice de la fonction financière</b>	136	31,0	256	58,3	47	10,7	138	30,9	269	60,3	39	8,7
	N = 439		49,6 %		N = 446		50,4 %					

Tableau 29  
Modification des investissements dans le développement de nouveaux marchés  
pour les entreprises moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous modifié vos investissements dans le développement de nouveaux marchés?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	24	54,5	17	38,6	3	6,8	21	46,7	20	44,4	4	8,9
		N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %		
Si oui, de quelle façon? <i>(plus d'une réponse possible)</i>												
Réduction de plus de 10 % des investissements	1		3,6				0		0,0			
Réduction de moins de 10 % des investissements	1		3,6				0		0,0			
Augmentation de moins de 10 % des investissements	2		7,1				7		25,9			
Augmentation de plus de 10 % des investissements	9		32,1				7		25,9			
Report des investissements	8		28,6				6		22,2			
Abandonné certains investissements	5		17,9				1		3,7			
Supprimé tous nos investissements	2		7,1				0		0,0			
Total	28		100,0				27		100,0			

Tableau 30  
Analyse des principaux postes de dépenses pour les entreprises  
moyennement expérimentées et expérimentées

Avez-vous analysé vos principaux postes de dépenses?	Groupe d'entreprises											
	Moyennement expérimentées (MEX)						Expérimentées (EX)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	25	56,8	17	36,6	2	4,5	33	73,3	11	24,4	1	2,2
	N = 44		49,4 %				N = 45		50,6 %			
Si oui, afin de réduire :												
Les coûts de matières premières	10		16,4				8		11,6			
Les dépenses en énergie	7		11,5				5		7,2			
Les frais généraux	18		29,5				19		27,5			
Les coûts de main-d'œuvre	9		14,8				14		20,3			
Les coûts d'opération	17		27,9				22		31,9			
Autre	0		0,0				1		1,4			
Total	61		100,0				69		100,0			

#### **4.2.5. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Les indicateurs de performance permettent de mesurer les indicateurs de croissance, de liquidités, de rentabilité, d'endettement et de productivité pour les MEX et EX.

Tout d'abord, la première mesure de croissance présentée au tableau 31 concerne la variation du chiffre d'affaires entre la période de 2007 et 2010 (turbulence). Les résultats indiquent que le groupe d'entreprises des EX semble avoir connu une plus grande croissance du chiffre d'affaires pendant cette période, soit une variation positive moyenne de 10,9 %. Une forte proportion (55,6 %) des entreprises de ce groupe affichent une variation positive (augmentation) de leur chiffre d'affaires.

De façon concomitante, les entreprises du groupe MEX ont, elles aussi, affiché une variation positive de leur chiffre d'affaires pendant la période 2007-2010. La variation positive moyenne pour ce groupe est de 7,4 %. La moitié (50,0 %) des entreprises des MEX ont indiqué avoir augmenté leur chiffre d'affaires pendant cette période (tableau 31). Parmi, les entreprises des MEX qui ont augmenté leur chiffre d'affaires, la grande majorité d'entre elles (9/15) l'ont augmenté entre 1 et 20 %. Pour ce qui est des entreprises expérimentées qui ont augmenté leur chiffre d'affaires, 11 des 20 entreprises ont enregistré une augmentation de ce dernier entre 21 % et 100 %.

La proportion d'entreprises qui ont affirmé avoir connu une variation négative pendant cette période (diminution) est plus forte chez les entreprises des MEX (26,7 %) que chez celles des EX (19,4 %).

Tableau 31  
Variation du chiffre d'affaires lors de la période 2007-2010

Variation du chiffre d'affaires (%)	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
Augmentation	15	50,0	20	55,6
Diminution	8	26,7	7	19,4
Stable	7	23,3	9	25,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques (en %)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	7,4	0,5	10,9	10,0
	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>
	29,9	-60 et 100	29,6	-50 et 96
Précision des énoncés	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Augmentation</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>
1 à 20 %	9	60,0	9	45,0
21% et plus	6	40,0	11	55,0
<b>Diminution</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>
1 à 20 %	4	50,0	2	28,6
21 et plus	4	50,0	5	71,4

Le tableau 32 montre que le niveau de liquidités des entreprises du groupe EX a connu une variation positive durant la période 2007-2010. En effet, ce groupe a obtenu une augmentation moyenne du niveau de liquidités de 4,6 %. Ce sont 39,5 % de ces entreprises qui ont vécu une variation positive du niveau de liquidités alors que 37,2 % n'ont connu aucune variation (stable).

Contrairement au groupe des EX, celui des MEX a subi une diminution moyenne de 0,3 % de leur niveau de liquidités pendant la période de turbulence. Dans l'ensemble, 34,9 % des entreprises du groupe des EX ont inscrit une variation positive de leur niveau de liquidités et 37,2 % ont été stable (aucune variation).

La variation négative du niveau de liquidité semble avoir été plus forte chez les entreprises MEX. Sur les 12 entreprises qui ont connu une diminution de leur niveau de liquidité, 8 d'entre elles

ont diminué de plus de 21 % ce niveau. Tandis que c'est seulement 3 des 10 entreprises des EX qui ont diminué de plus de 21 % leur niveau de liquidité (tableau 32).

Tableau 32  
Variation du niveau de liquidités lors de la période 2007-2010

Variation du niveau de liquidités (%)	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
Augmentation	15	34,9	17	39,5
Diminution	12	27,9	10	23,3
Stable	16	37,2	16	37,2
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques (en %)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	-0,3	0	4,6	0
	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>
	30,0	-100 et 100	17,7	-40 et 50
Précision des énoncés	N	%	N	%
<b>Augmentation</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>
1 à 20 %	10	66,7	7	41,2
21 % et plus	5	33,7	10	58,8
<b>Diminution</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>
1 à 20 %	4	33,3	7	70,0
21 et plus	8	66,7	3	30,0

Le niveau de rentabilité des entreprises des deux groupes a connu une variation positive. Dans le cas des entreprises du groupe des MEX, c'est une augmentation moyenne du niveau de rentabilité de 4,4 % lors de la période de 2007-2010 alors qu'il a été de 3,8 % pour les entreprises du groupe EX (tableau 33).

Près de la moitié (46,5 %) des entreprises du groupe des MEX ont subi une variation positive du niveau de rentabilité et près du tiers (30,2 %) ont obtenu un niveau de rentabilité stable. Concernant les entreprises du groupe des EX, ce sont plus de la moitié (52,4 %) qui ont réalisé une augmentation du niveau de rentabilité. Parmi celles-ci, on dénombre au tableau 33 que parmi les 22

entreprises expérimentées qui ont augmenté leur niveau de rentabilité, seulement 7 (31,8 %) ont indiqué l'avoir augmenté de plus de 21 %. Pour les 20 entreprises moyennement expérimentées qui ont augmenté leur niveau de liquidité, 10 (50,0 %) ont crû leur niveau de plus de 21 %.

Tableau 33  
Variation du niveau de rentabilité lors de la période 2007-2010

Variation du niveau de rentabilité (%)	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
Augmentation	20	46,5	22	52,4
Diminution	10	23,3	9	21,4
Stable	13	30,2	11	26,2
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques (en %)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	4,4	0	3,8	4,5
	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>
	27,3	-60 et 80	18,2	-50 et 30
Précision des énoncés	N	%	N	%
<b>Augmentation</b>	<b>20</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>
1 à 21 %	10	50,0	15	68,2
21 % et plus	10	50,0	7	31,8
<b>Diminution</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	<b>9</b>	<b>100,0</b>
1 à 20 %	6	60,0	5	55,6
21 et plus	4	40,0	4	44,4

Le contexte de turbulence économique semble avoir affecté le niveau d'endettement des entreprises du groupe des MEX (tableau 34). Les résultats indiquent une baisse moyenne de l'endettement pour les entreprises du MEX de -0,6 % pendant la période 2007-2010. Parallèlement, les entreprises expérimentées (EX) ont connu une baisse de leur niveau d'endettement un peu plus élevé, soit une baisse de - 3,6 %.

De plus, une comparaison des deux groupes nous indique qu'une plus grande proportion d'entreprises du groupe MEX ont augmenté leur niveau d'endettement (29,3 % contre 11,9 %). Par



contre, il est indiqué que les entreprises des deux groupes ont maintenu un niveau d'endettement stable au cours de la période 2007-2010 (56,1 % pour les MEX et 59,5 % pour les EX).

Tableau 34  
Variation du niveau d'endettement lors de la période 2007-2010

Variation du niveau d'endettement (%)	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
Augmentation	12	29,3	5	11,9
Diminution	6	14,6	12	28,6
Stable	23	56,1	25	59,5
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques (en %)</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	-0,6	0	-3,6	0
	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Écart type</b>	<b>Min-Max</b>
	16,4	-62 et 40	18,8	-100 et 40
Précision des énoncés	N	%	N	%
<b>Augmentation</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>	<b>5</b>	<b>100,0</b>
1 à 10 %	10	83,3	3	60,0
21 % et plus	2	16,7	2	40,0
<b>Diminution</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>12</b>	<b>100,0</b>
1 à 20 %	1	16,7	10	83,3
21 et plus	5	83,7	2	16,7

Une analyse comparative<sup>19</sup> de l'évolution du ratio de productivité pour les périodes 2007 et 2010 a démontré que 31 répondants du groupe des MEX n'ont pas changé de classe de ratio de productivité entre 2007 et 2010 alors que 9 entreprises se sont retrouvées dans un groupe de productivité plus élevée et 4 ont diminué de classement (tableau 35). Pour le groupe des EX, ce sont 25 entreprises qui n'ont pas changé d'intervalle entre les deux périodes et 11 entreprises qui ont augmenté de classe alors que 9 ont diminué.

<sup>19</sup> Les résultats présentés sont issus d'une analyse manuelle des variations des ratios de productivités. Le tableau 35 présente les résultats globaux enregistrés

Tableau 35  
Ratio de productivité pour les périodes 2007 et 2010

Ratio de productivité	Moyennement expérimentées (MEX)				Expérimentées (EX)			
	2007		2010		2007		2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Inférieur à 100 000 \$	22	51,2	19	45,2	12	28,6	14	34,1
Entre 100 001 \$ et 150 000 \$	5	11,6	4	9,5	13	31,0	9	22,0
Entre 150 001 \$ et 200 000 \$	2	4,7	3	7,1	3	7,1	2	4,9
Entre 200 001 \$ et 250 000 \$	4	9,3	5	11,9	3	7,1	7	17,1
Entre 250 001 \$ et 300 000 \$	4	9,3	6	14,3	2	4,8	1	2,4
Entre 300 001 \$ et 350 000 \$	2	4,7	0	0,0	2	4,8	3	7,3
Plus de 350 001 \$	4	9,3	5	11,4	7	15,6	5	12,2
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100,0</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>

Le nombre d'employés entre les années 2007 et 2010 (tableau 36) a subi une augmentation dans les deux groupes à l'étude. La somme d'employés pour le groupe des MEX est passée de 175 employés en 2007 à 195 employés en 2010.

Le groupe des entreprises des EX a connu une augmentation un peu plus grande que les MEX. La somme du nombre d'employés était de 226 en 2007 et de 270 employés en 2010, soit une augmentation de 44 employés.

La moyenne d'employés est passée de 4,2 en 2007 à 5,5 en 2010 pour le groupe des MEX, alors que celle des EX est passé de 4,8 en 2007 à 6,6 en 2010.

Tableau 36  
Nombre d'employés pour les périodes 2007 et 2010

Nombre d'employés en 2007	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
10 employés et moins	39	92,9	38	92,7
11 à 40 employés	3	7,1	3	7,3
41 à 70 employés	0	0,0	0	0,0
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	4,2	3,5	5,5	4
	<b>Somme</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Somme</b>	<b>Min-Max</b>
	175	0-20	226	1-30
Nombre d'employés en 2010	Moyennement expérimentées (MEX)		Expérimentées (EX)	
	N	%	N	%
10 employés et moins	38	92,7	35	85,4
11 à 40 employés	3	7,3	5	12,2
41 à 70 employés	0	0,0	1	2,4
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>	<b>41</b>	<b>100,0</b>
<b>Données statistiques</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Médiane</b>
	4,8	3	6,6	4
	<b>Somme</b>	<b>Min-Max</b>	<b>Somme</b>	<b>Min-Max</b>
	195	1-35	270	1-50

#### **4.3. VOLET 2 : LES GROUPES D'ENTREPRISES SELON LE TYPE DE TURBULENCE**

Dans cette section, nous avons repris les groupes d'entreprises moyennement expérimentées et expérimentées en les reclassant selon le type de turbulence (positive et négative) afin de comparer les diverses caractéristiques. Rappelons que la turbulence négative correspond à un contexte économique défavorable, soit une crise ou une récession économique, alors que la turbulence positive fait référence à un contexte économique favorable, soit une croissance économique, etc.

##### **4.3.1. LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES**

Les caractéristiques des entreprises comprendront principalement l'âge des entreprises ainsi que les secteurs d'activités.

Brièvement, le tableau 37 nous présente l'âge moyen de chacun des groupes d'entreprises selon le type de turbulence. Pour les groupes d'entreprises moyennement expérimentées, on constate que l'âge moyen est sensiblement le même, soit de 8,4 ans pour les groupes des MEXTP et de 8 ans pour les MEXTN. Pour les entreprises expérimentées, les résultats montrent un petit écart d'âge moyen entre les deux groupes. L'âge moyen des EXTP est de 18,9 ans alors qu'il est de 21,1 ans chez les EXTN.

Le secteur d'activité pour chacun des groupes est présenté au tableau 38. Les deux principaux secteurs d'activités pour le groupe des EXTP sont ceux des services spécialisés (50,0 %) et des services aux entreprises. Le quart des entreprises (25,0 %) du groupe des MEXTN se retrouvent dans le secteur des équipementiers, de la transformation, de la conception et de la fabrication suivi par le secteur des services aux entreprises (19,4 %).

Quant aux entreprises expérimentées en turbulence positive (EXTP), les deux secteurs les plus présents chez ce groupe sont le secteur des services aux entreprises (35,3 %) et des services spécialisés (23,5 %). Les secteurs des services professionnels (37,0 %) ainsi que ceux de la distribution et du commerce de détail (29,6 %) sont en plus forte proportion chez le groupe d'entreprises des EXTN.

Tableau 37

Âges des entreprises selon les groupes d'âge et le type de turbulence

Âges des entreprises	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
5 à 10 ans	5	62,5	31	86,1	0	0,0	0	0,0
11 à 15 ans	3	37,5	5	13,9	5	29,4	2	7,1
16 à 20 ans	0	0,0	0	0,0	6	35,3	10	35,7
21 à 25 ans	0	0,0	0	0,0	6	35,3	16	57,1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>
Données statistiques	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
	8,4	8	8,0	8,0	18,9	18	21,1	21,5
	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max
	2,7	5-12	2,4	5-12	3,6	13-25	3,7	13-25

Tableau 38

Secteurs d'activité des entreprises selon les groupes d'âge et le type de turbulence

Secteurs d'activité	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Équipementier, transformation, conception et fabrication	0	0,0	9	25,0	2	11,8	3	11,1
Services aux entreprises	2	25,0	7	19,4	6	35,3	1	3,7
Services spécialisés (dentiste, vétérinaire, etc.)	4	50,0	3	8,3	4	23,5	2	7,4
Distribution et commerce de détail	1	12,5	6	16,7	3	17,6	8	29,6
Services professionnels	0	0,0	6	16,7	2	11,8	10	37,0
Restauration et hébergement	1	12,5	5	13,9	0	0,0	1	3,7
Agriculture	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	7,4
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.2. LES CARACTERISTIQUES DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS**

Concernant la section correspondant aux caractéristiques des propriétaires-dirigeants, cette dernière sera spécifiée par deux critères, soit le sexe et l'âge.

Tout d'abord, le premier groupe d'entreprises des MEXTP est majoritairement composé d'hommes (75,0 %) alors que les femmes représentent le quart (25,0 %) de ce dernier (tableau 39). Les MEXTN comprennent un peu plus de femmes dans leur échantillon, soit 44,4 %, alors qu'on y retrouve 55,6 % d'hommes. Les entreprises expérimentées en turbulence positive (EXTP) sont composées de 64,7 % d'hommes et de 35,3 % de femmes. Les trois quarts (75,0 %) des propriétaires-dirigeants des EXTN sont des hommes et le quart (25,0 %) sont des femmes.

Le tableau 40 indique que l'âge moyen des propriétaires-dirigeants de chacun des groupes d'entreprises. Le groupe des entreprises moyennement expérimentées en turbulence positive (MEXTP) a des dirigeants de 39,8 ans en moyenne, alors qu'ils sont un peu plus âgés chez les MEXTN (moyenne de 45,4 ans). Le groupe où l'âge moyen est le plus élevé est celui des entreprises des EXTP dont les propriétaires du groupe ont une moyenne d'âge de 53,3 ans. L'âge moyen du groupe d'entreprises des EXTN est de 50,8 ans.

Tableau 39

Sexe des propriétaires-dirigeants selon les groupes d'âge des entreprises et le type de turbulence

Sexe	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Homme	6	75,0	20	55,6	11	64,7	21	75,0
Femme	2	25,0	16	44,4	6	35,3	7	25,0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Tableau 40

L'âge des propriétaires-dirigeants selon les groupes d'âge des entreprises et le type de turbulence

Âges des entreprises	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
30 ans et moins	1	12,5	1	2,3	0	0,0	1	3,6
De 31 à 40 ans	5	62,5	9	25,0	2	12,5	2	7,1
De 41 à 50 ans	1	12,5	14	38,9	3	18,8	10	35,7
De 51 à 60 ans	0	0,0	11	25,3	9	56,3	13	46,4
61 ans et plus	1	12,5	1	2,3	2	12,5	2	7,1
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>
Données statistiques	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
	39,8	38,5	45,4	46	53,3	55	50,8	51
	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max
	9,5	30-61	9,2	28-66	8,0	38-68	8,8	24-67

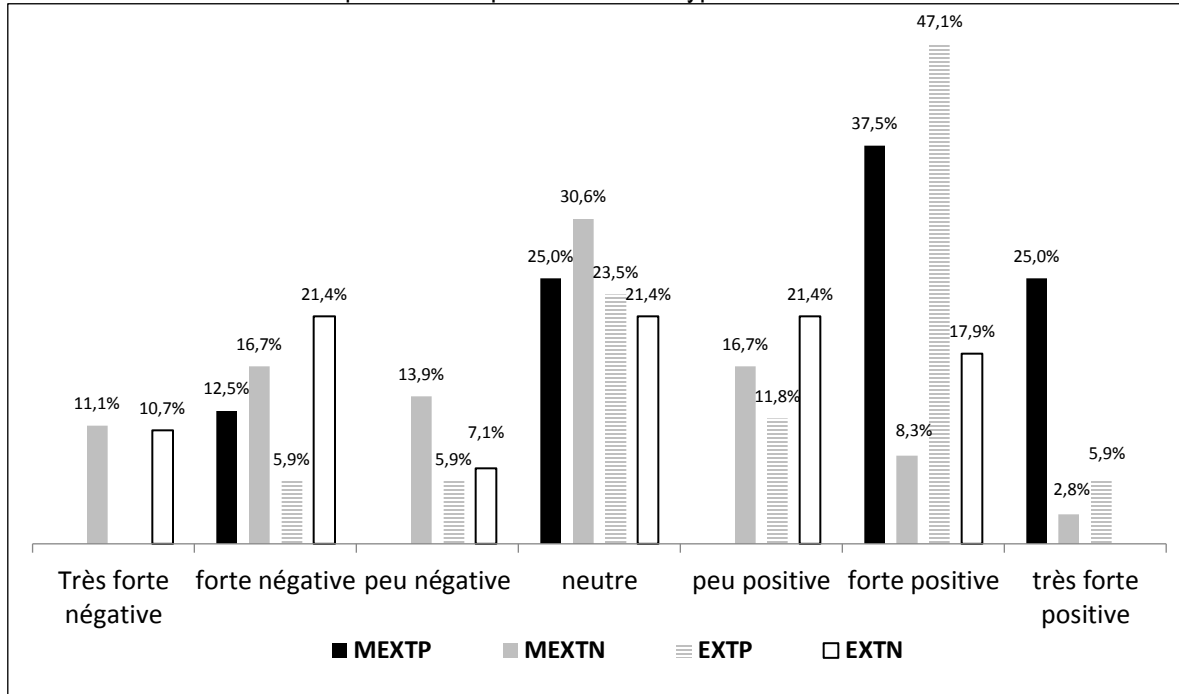


#### **4.3.3. L'INFLUENCE DE LA PERIODE**

Le graphique 6 présente les résultats de la perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence de la période 2007-2010 des entrepreneurs dirigeants sur leur entreprise. Nous constatons que les entreprises qui sont classées dans la turbulence positive ont mieux perçu la période économique que ceux en turbulence négative. Plus de 60 % des entreprises du groupe MEXTP (62,5 %) ont indiqué que le niveau d'influence économique de la période 2007-2010 avait été positif (forte et très forte) pour leur entreprise. C'est également le cas des entreprises du groupe EXTP puisque 53,0 % d'entre elles ont affirmé avoir perçu également de manière positive l'influence de la période 2007-2010 (forte et très forte).

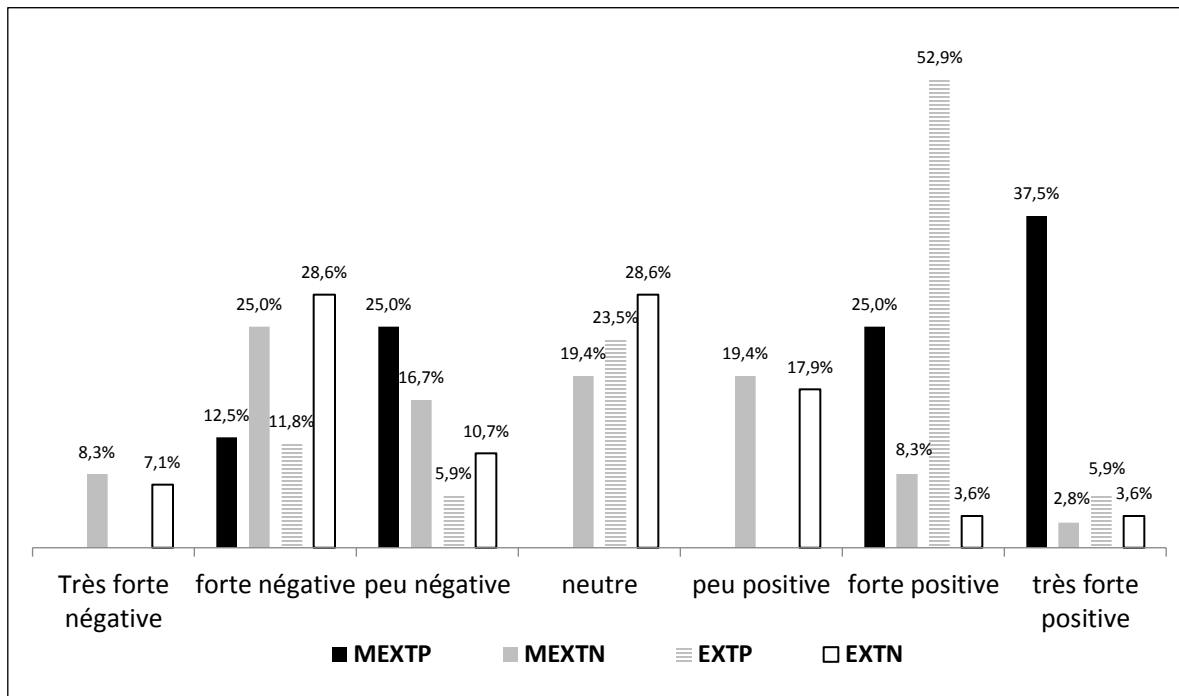
Par ailleurs, les entreprises se trouvant dans le contexte de turbulence négative ont constaté un niveau de turbulence plus négatif. À cet effet, ce sont 27,8 % des entreprises du groupe des MEXTN qui ont perçu négativement le niveau de turbulence (forte et très forte ) durant la période 2007-2010, comparativement à 11,1% des entreprises de ce groupe qui ont semblé avoir perçu un niveau d'influence positive (forte et très forte). Il est indiqué au graphique 6 que 32,1 % des entreprises expérimentées en période de turbulence négative (EXTN) ont vu de façon négative (forte et très forte) le niveau d'influence économique de la période 2007-2010, alors que 17,9 % ont admis avoir vécu de manière fortement positive seulement le niveau d'influence de la turbulence sur leur entreprise.

**Graphique 6**  
**Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique**  
**vécu par les entreprises selon les types de turbulence**



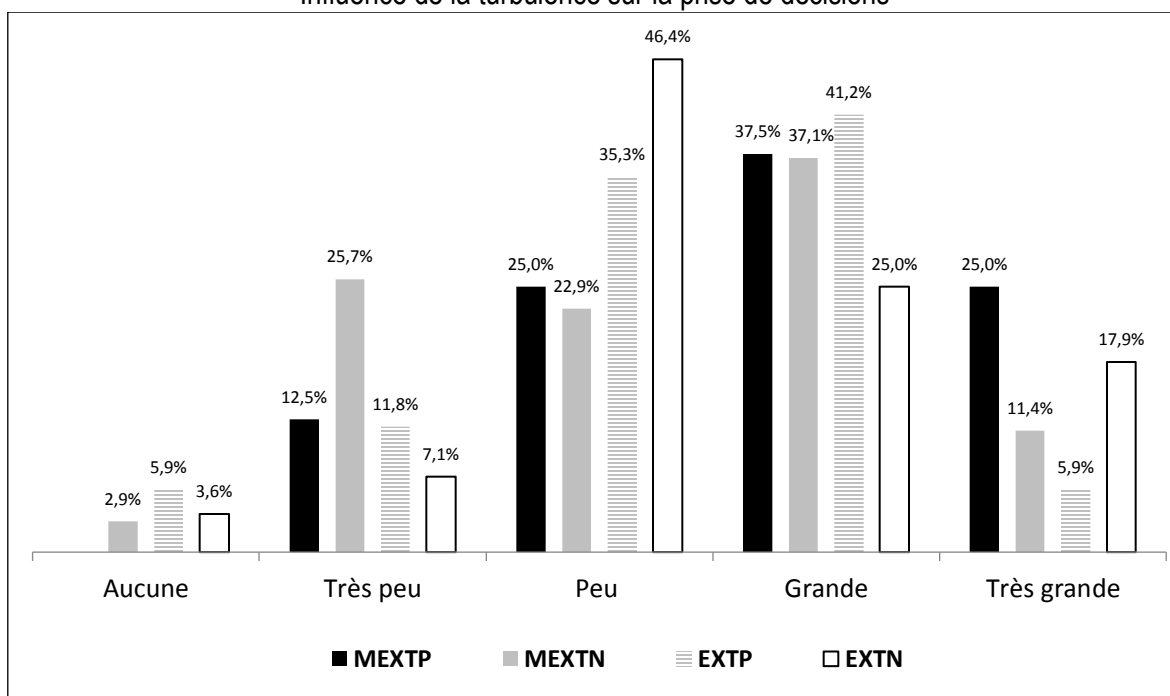
Le graphique 7 nous présente la perception des entrepreneurs dirigeants du niveau d'influence vécu par les entreprises du secteur. Les résultats ressemblent beaucoup à ceux indiqués précédemment. Ce sont 62,5 % des entrepreneurs dirigeants du groupe des MEXTP qui ont semblé percevoir de façon positive (forte et très forte) la période de turbulence pour les entreprises du secteur. La même chose semble être perçue par 58,8 % des propriétaires d'entreprise des EXTP. À l'opposé, la plus grande proportion d'entreprises de la turbulence négative a affirmé que le secteur d'activité avait perçu la période de turbulence plus négativement. La grande partie des entreprises des MEXTN (33,3 %) ont mentionné avoir perçu cette période avec une forte et une très forte influence négative sur le secteur d'activité. C'est près du même pourcentage d'entrepreneurs dirigeants (35,7 %) des entreprises du groupe des EXTN qui relatent la même situation.

**Graphique 7**  
Perception des entrepreneurs concernant le niveau d'influence économique  
vécu par les entreprises du secteur selon les types de turbulence



Le graphique 8 nous présente le niveau d'influence de la turbulence (2007-2010) sur la prise de décisions. Il est présenté qu'une plus forte proportion d'entrepreneurs (62,5 %) des MEXTP ont avoué que cette période avait eu une forte influence (grande et très grande) sur la prise de décisions. Les entrepreneurs du groupe des MEXTN semblent assez partagés sur le niveau d'influence perçu sur la prise de décisions. À cet effet, 48,5 % des entreprises ont mentionné que cette période avait eu une forte influence (grande et très grande) alors que 48,6 % ont indiqué une plus faible influence (peu et très peu) sur la prise de décisions. Pour le groupe des EXTP, ce sont 47,1 % qui ont indiqué que cette période avait eu une faible influence (peu et très peu) et 35,3 % qui ont mentionné qu'elle avait eu peu d'influence sur leur prise de décisions. Finalement, ce sont 46,4 % des EXTN qui ont mentionné que cette période avait eu peu d'influence sur la prise de décisions.

Graphique 8  
Influence de la turbulence sur la prise de décisions



Les résultats (tableau 41) montrent une stabilité chez les entreprises en ce qui concerne la variation du nombre d'employés (énoncé 41.1) pour la période de 2007-2010. En effet, la plupart des groupes ont indiqué qu'au moins la moitié de leur entreprise n'avait pas connu de variation pendant la période de turbulence. Le groupe d'entreprises qui a connu une plus forte variation de l'augmentation de leur personnel est celui des MEXTP (37,5 %). À l'opposé, le groupe qui a connu la plus forte diminution de leur nombre d'employés est celui des EXTP (17,6 %).

Il semble que les entreprises se trouvant dans un environnement positif ont augmenté en plus grande proportion leur chiffre d'affaires (énoncé 41.2), comparativement aux entreprises se trouvant dans un contexte de turbulence négative. Le groupe des entreprises des MEXTP et EXTP a augmenté son chiffre d'affaires pour des proportions plus élevées (50,0 % et 58,8 %) que les entreprises des MEXTN et EXTN (41,7 % et 35,7 %).

Dans l'ensemble, plus de 50 % des entreprises qui se retrouvent en turbulence positive ont augmenté leur niveau de rentabilité (énoncé 41.3) durant la période 2007-2010, soit 50 % des entreprises des MEXTP et 58,8 % des EXTP. Par ailleurs, plus du tiers des entreprises des MEXTN (36,1 %) et des EXTN (37,0 %) ont diminué leur niveau de rentabilité lors de la période de turbulence.

Le niveau de liquidités (énoncé 41.4) s'est amélioré pour 50,0 % des entreprises du MEXTP et 64,7 % des EXTP alors qu'il s'est détérioré en plus forte proportion chez les entreprises des MEXTN (41,7 %) et des EXTN (35,7 %) (tableau 41). L'ensemble des entreprises a gardé un niveau d'endettement (énoncé 41.5) stable durant la période 2007-2010. Les proportions d'entreprises ayant

conservé un niveau stable d'endettement ont varié entre 55,6 % et 87,5 %. Le groupe d'entreprises des MEXTN est celui où le niveau d'endettement s'est le plus détérioré (30,6 %).

Tableau 41  
Variation perçue du nombre d'employés réguliers, du chiffre d'affaires et des niveaux de rentabilité,  
de liquidités et d'endettement pour la période de 2007 à 2010 par type de turbulence

Variation pour la période de 2007 à 2010	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Augmenté Amélioré		Diminué Détérioré		Stable		Augmenté Amélioré		Diminué Détérioré		Stable		Augmenté Amélioré		Diminué Détérioré		Stable		Augmenté Amélioré		Diminué Détérioré		Stable	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Nombre d'employés réguliers (41.1)	3	37,5	1	12,5	4	50,0	8	22,2	3	8,3	25	69,4	5	29,4	3	17,6	9	52,9	5	17,9	4	14,3	19	67,9
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%		N = 28		31,5%					
Chiffre d'affaires (41.2)	4	50,0	0	0,0	4	50,0	15	41,7	10	27,8	11	30,6	10	58,8	0	0,0	7	41,2	10	35,7	8	28,6	10	35,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%		N = 28		31,5%					
Niveau de rentabilité (41.3)	4	50,0	2	25,0	2	25,0	13	36,1	11	30,6	12	33,3	10	58,8	1	5,9	6	35,3	8	29,6	10	37,0	9	33,3
	N = 8		9,1 %				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%		N = 27		30,7%					
Niveau de liquidités (41.4)	4	50,0	1	12,5	3	37,5	11	30,6	15	41,7	10	27,8	11	64,7	1	5,9	5	29,4	5	17,9	10	35,7	13	46,4
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%		N = 28		31,5%					
Niveau d'endettement (41.5)	1	12,5	0	0,0	7	87,5	5	13,9	11	30,6	20	55,6	4	23,5	2	11,8	11	64,7	6	21,4	5	17,9	17	60,7
	N = 8		9,1%				N = 35		39,8%				N = 17		19,3%		N = 28		31,8%					

#### **4.3.4. L'INDICE GLOBAL DES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE SELON LE GROUPE D'ÂGE ET**

##### **LE TYPE DE TURBULENCE**

Cette section présente les différents résultats des actions des fonctions de l'entreprise selon les groupes d'âge et le type de turbulence. Selon les résultats enregistrés, les indices globaux ont été très peu modifiés (72,9 % pour les MEXTP, 58,7 % pour les EXTP, 62,7 % pour les MEXTN et 57,2 % pour les EXTN). Les entreprises ont donc très peu proposé de choix stratégiques (tableau 42).

Parmi tous les groupes d'entreprises étudiés, le groupe des EXTN est celui qui a réalisé le plus de changements dans son entreprise durant la période 2007-2010. Il est indiqué au tableau 42 que les entreprises de ce groupe ont obtenu un indice global de l'ensemble des fonctions de 29,1 %. Par la suite, le groupe de MEXTN obtient un indice global de 25,8 %, suivi de près par le groupe des EXTP (24,4 %). Finalement, les entreprises du groupe des MEXTP obtiennent un indice global des fonctions de l'entreprise de 21,6 %.

Certaines fonctions ont été davantage modifiées que d'autres dans les différents groupes. Le tableau 42 souligne que le groupe des MEXTP a été très actif pour la fonction des ressources humaines (énoncé 42.3) avec un indice de 33,8 %, alors que le groupe des MEXTN a réalisé plus d'activités dans les fonctions de la finance et du marketing (énoncé 42.1) (32,8 % et 32,3 %). Tout comme le groupe des MEXTP, le groupe des EXTP a lui aussi modifié plus d'activités liées aux ressources humaines (énoncé 42.3) (39,6 %), mais également dans leurs actions financières (énoncé 42.5) (27,4 %). Finalement, le groupe des EXTN a apporté beaucoup de changements pour les fonctions marketing (énoncé 42.1) et financières (énoncé 42.5) (37,4 % et 33,1 %).



Tableau 42  
Indice global des fonctions d'entreprise selon le type de turbulence

Indice global	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Fonction marketing (42.1)	23	20,2	79	69,3	12	10,5	173	32,3	282	52,7	80	15,0	51	21,0	161	66,3	31	12,7	155	37,4	190	45,9	69	16,7
	N = 114		8,7%				N = 535		41,0%				N = 243		18,6%				N = 414		31,7%			
Fonction opération (42.2)	16	16,8	71	74,7	8	8,4	99	23,1	240	55,9	90	21,0	36	18,3	114	57,7	47	23,9	91	27,2	172	51,3	72	21,5
	N = 95		9,0 %				N = 429		40,6 %				N = 197		18,6 %				N = 335		31,7 %			
Fonction ressources humaines (42.3)	27	33,8	50	62,5	3	3,8	86	24,5	160	45,6	105	29,9	67	39,6	74	43,8	28	16,6	90	33,8	135	50,8	41	15,4
	N = 80		9,2 %				N = 351		40,5 %				N = 169		19,5 %				N = 266		30,7 %			
Fonction managériale (42.4)	25	18,4	110	80,9	1	0,7	113	17,8	476	74,8	47	7,4	63	21,1	212	70,9	24	8,0	91	18,5	368	74,9	32	6,5
	N = 136		8,7 %				N = 636		40,7 %				N = 299		19,1 %				N = 491		31,4 %			
Fonction financière (42.5)	18	22,5	58	72,5	4	5,0	118	32,8	198	55,0	44	12,2	46	27,4	114	67,9	8	4,8	92	33,1	155	55,8	31	11,2
	N = 80		9,0 %				N = 360		40,6 %				N = 168		19,0 %				N = 278		31,4 %			
Total (indice global)	109	21,6	368	72,9	28	5,5	589	25,8	1356	58,7	366	15,8	263	24,4	675	62,7	138	12,8	519	29,1	1020	57,2	245	13,7
	N = 505		8,9 %				N = 2311		40,7 %				N = 1076		19,0 %				N = 1784		31,4 %			

#### **4.3.4.1. Indice de la fonction marketing**

Les actions marketing pour chacun des groupes font ressortir quelques spécificités. Tout d'abord, il est indiqué au tableau 43 que les entreprises se trouvant dans une turbulence positive sont moins actives dans leurs actions marketing. En effet, l'indice global de cette fonction pour les MEXTP et les EXTP sont les moins élevés, avec 20,2 % et 21,0 %. En ce qui concerne les groupes de la turbulence négative (MEXTN et EXTN), les entreprises semblent avoir posé plus d'actions pour la fonction marketing. Elles obtiennent respectivement un indice global de 32,3 % pour les MEXTN et de 37,4 % pour les EXTN contre 20,2 % pour les MEXTP et 21,0 % pour les EXTP.

Par ailleurs, les choix stratégiques pour cette fonction ont très peu subi de changements lors de la période 2007-2010. L'indice global montre que tous les groupes d'entreprises n'ont pas modifié plus de 45,9 % des actions liées au marketing (tableau 43).

Le tableau 43 démontre qu'aucune des entreprises du groupe des MEXTP n'ont apporté de modifications dans leurs territoires de vente (énoncé 43.1), leur nombre de voyages de prospection (énoncé 43.4), leur réseau de distribution (énoncé 43.8) ou leurs promotions de produits et services auprès de leur clientèle existante (énoncé 43.15). Les MEXTP n'ont également pas fait de démarches pour développer des échantillons, des prototypes ou des démonstrateurs de leurs produits ou services afin de connaître l'opinion de leur client (énoncé 43.10). Cela se reflète également chez les entreprises du groupe EXTP, qui elles aussi, ont apporté peu de modification dans la plupart des activités semblables au groupe des MEXTP. En effet, les EXTP ont très peu changé leurs nombres de voyages de prospection (5,9 %) (énoncé 43.4) ainsi que leur réseau de

distribution (5,9 %) (énoncé 43.8). De plus, durant la période de 2007-2010, ce même groupe n'a apporté aucune modification dans leur force de vente (nombre de représentants) (énoncé 43.7).

Contrairement aux entreprises se trouvant dans une turbulence positive, les entreprises se trouvant dans la turbulence négative ont entrepris plus d'actions dans leurs activités marketing. En effet, les groupes MEXTN et EXTN ont réalisé plus de démarches auprès de partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets (énoncé 43.3). En effet, le tableau 43 prouve que les groupes des MEXTN (44,4%) et des EXTN (55,6 %) ont obtenu un niveau d'activités plus élevé pour cette initiative que les MEXTP (37,5 %) et les EXTN (35,3 %). Cette action a été beaucoup plus sentie chez les EXTN.

Le tableau 44 (résultats complémentaires) indique que 9 entreprises sur 28 pour ce groupe ont réalisé des démarches auprès de leurs clients (34,6 %), 6 auprès de leurs fournisseurs (23,1 %) et 5 auprès de leurs distributeurs (19,2 %) afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires.

Il en va de même pour les activités reliées aux changements significatifs des caractéristiques de leurs produits ou services (tableau 43). Pour cet élément, le groupe des MEXTN (47,2 %) ainsi que les EXTN (42,9 %) obtiennent des pourcentages plus élevés que les MEXTP (25,0 %) et les EXTP (17,6 %) (énoncé 43.9). Les entreprises en contexte de turbulence négative n'ont pas seulement modifié les caractéristiques de leurs produits et services. Elles ont également présenté à leur clientèle de nouveaux produits ou services en plus forte proportion (énoncé 43.12) (52,8 % pour les MEXTN et 53,6 % pour les EXTN comparativement à 37,5 % pour les MEXTP et 35,5 % pour les EXTP) (tableau 43).

Toujours en contexte de turbulence négative, les groupes MEXTN (47,2 %) et EXTN (59,3 %) ont davantage orienté la promotion de leurs produits et services vers de nouvelles clientèles (énoncé 43.14), alors qu'environ le quart des entreprises en présence d'une turbulence positive (25,0 %) des MEXTP et 23,5 % des EXTP) ont mentionné l'avoir fait (tableau 43). Des résultats supplémentaires présentés au tableau 45 confirment que les entreprises se trouvant dans une turbulence négative (MEXTN et EXTN) ont sollicité en partie une nouvelle clientèle locale et provinciale (74,0 % (20/27) et 75,0 % (18/24)).

Par ailleurs, le groupe EXTN a été très actif dans certaines activités marketing. Plusieurs actions posées par celui-ci se distinguent des autres groupes (tableau 43). Tout d'abord, la plus forte proportion des entreprises de ce groupe ont réalisé de nouvelles études de marché afin de développer de nouveaux projets d'affaires (énoncé 43.5) (32,1 %). Elles ont également apporté plusieurs modifications concernant la présence sur le Web (énoncé 43.6) (60,7 %), leur service à la clientèle (48,1 %) (énoncé 43.11) ainsi que leurs promotions des produits et services auprès de leur clientèle actuelle (énoncé 43.15) (33,3 %).

Tableau 43

Les actions de la fonction marketing des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction marketing	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié vos territoires de vente? (43.1)	0	0,0	7	87,5	1	12,5	15	41,7	17	47,2	4	11,1	3	17,6	12	70,6	2	11,8	11	39,3	12	42,9	5	17,9
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié le nombre de participations à diverses foires commerciales en lien avec les activités de votre entreprise? (43.2)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	12	34,3	13	37,1	10	28,6	2	11,8	8	47,1	7	41,2	7	25,9	11	40,7	9	33,3
	N = 8		9,2%				N = 35		40,2%				N = 17		19,5%				N = 27		31,0%			
Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires? (43.3)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	16	44,4	17	47,2	3	8,3	6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	55,6	11	40,7	1	3,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié le nombre de voyages de prospection dans le but de découvrir de nouvelles façons de faire ou de nouvelles opportunités? (43.4)	0	0,0	7	87,5	1	12,5	6	17,1	18	51,4	11	31,4	1	5,9	13	76,5	3	17,6	4	14,3	18	64,3	6	21,4
	N = 8		9,1%				N = 35		39,8%				N = 17		19,3%				N = 28		31,8%			
Avez-vous effectué de nouvelles études de marché additionnelles afin de développer de nouveaux projets d'affaires? (43.5)	1	12,5	6	75,0	1	12,5	5	14,3	25	71,4	5	14,3	4	23,5	12	70,6	1	5,9	9	32,1	14	50,0	5	17,9
	N = 8		9,1%				N = 35		39,8%				N = 17		19,3%				N = 28		31,8%			
Avez-vous apporté des modifications concernant votre présence sur le Web? (43.6)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	16	44,4	15	41,7	5	13,9	6	35,3	10	58,8	1	5,9	17	60,7	9	32,1	2	7,1
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié votre force de vente (nouveaux représentants)? (43.7)	1	12,5	5	62,5	2	25,0	5	13,9	23	63,9	8	22,2	0	0,0	14	82,4	3	17,6	6	21,4	15	53,6	7	25,0
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié votre réseau de distribution? (43.8)	0	0,0	6	75,0	2	25,0	6	16,7	21	58,3	9	25,0	1	5,9	14	82,4	2	11,8	4	14,3	15	53,6	9	32,1
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			

Fonction marketing (suite)	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous apporté des modifications significatives aux caractéristiques de vos produits / services? (43.9)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	17	47,2	14	38,9	5	13,9	3	17,6	13	76,5	1	5,9	12	42,9	14	50,0	2	7,1
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous développé des échantillons, prototypes ou démonstrateurs de vos produits ou services afin de connaître l'opinion de vos clients? (43.10)	0	0,0	6	75,0	2	25,0	8	22,2	20	55,6	8	22,2	2	11,8	10	58,8	5	29,4	6	22,2	11	40,7	10	37,0
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié votre service à la clientèle? (43.11)	3	37,5	3	37,5	2	25,0	12	34,3	22	62,9	1	2,9	6	35,3	11	64,7	0	0,0	13	48,1	10	37,0	4	14,8
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous présenté de nouveaux produits / services à votre clientèle? (43.12)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	19	52,8	16	44,4	1	2,8	6	35,3	7	41,2	4	23,5	15	53,6	10	35,7	3	10,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié l'image de marque (positionnement, publicité, logo)? (43.13)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	14	38,9	20	55,6	2	5,6	4	23,5	13	76,5	0	0,0	11	39,3	16	57,1	1	3,6
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles? (43.14)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	17	47,2	17	47,2	2	5,6	4	23,5	12	70,6	1	5,9	16	59,3	9	33,3	2	7,4
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9%				N = 17		19,3%				N = 27		30,7%			
Avez-vous modifié la promotion de vos produits / services auprès de votre clientèle existante? (43.15)	0	0,0	8	100	0	0,0	5	14,3	24	68,6	6	17,1	3	17,6	14	82,4	0	0,0	9	33,3	15	55,6	3	11,1
	N = 8		9,2%				N = 35		40,2%				N = 17		19,5%				N = 27		31,0%			
<b>Indice de la fonction marketing</b>	23	20,2	79	69,3	12	10,5	173	32,3	282	52,7	80	15,0	51	21,0	161	66,3	31	12,7	155	37,4	190	45,9	69	16,7
	N = 114		8,7%				N = 535		41,0%				N = 243		18,6%				N = 414		31,7%			

Tableau 44  
Démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires

Avez-vous entrepris des démarches additionnelles avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	3	37,5	5	62,5	0	0,0	16	44,4	17	47,2	3	8,3	6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	55,6	11	40,7	1	3,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Si oui, avec qui?	N						N						N						N					
Clients	2						8						0						9					
Fournisseurs	0						9						4						6					
Concurrents	1						4						1						2					
Distributeurs	0						0						1						5					
Réseau d'affaires	0						2						1						2					
Organismes publics	0						1						0						2					
<b>Total</b>	<b>3</b>		<b>100,0</b>				<b>24</b>		<b>100,0</b>				<b>7</b>		<b>100,0</b>				<b>26</b>		<b>100,0</b>			

Tableau 45  
Orientation de la promotion des produits et services vers de nouvelles clientèles

Avez-vous orienté la promotion de vos produits / services vers de nouvelles clientèles?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	2	25,0	6	75,0	0	0,0	17	47,2	17	47,2	2	5,6	4	23,5	12	70,6	1	5,9	16	59,3	9	33,3	2	7,4
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9%				N = 17		19,3%				N = 27		30,7%			
Si oui vers où ?	N						N						N						N					
Locales	2						12						4						11					
Provinciales	0						8						0						7					
Nationales	0						2						0						3					
États-Unis	0						2						0						1					
Europe	0						2						0						1					
Autre	0						1						0						1					
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>100,0</b>				<b>27</b>		<b>100,0</b>				<b>4</b>		<b>100,0</b>				<b>24</b>		<b>100,0</b>			

#### **4.3.4.2. Indice de la fonction opération**

L'indice de la fonction opération, tel que présenté au tableau 46, nous permet d'identifier que les entreprises qui se sont trouvées dans une turbulence négative ont fait plus de modifications dans celle-ci que les entreprises se trouvant dans une période de turbulence positive. Les entreprises du groupe des MEXTN (23,1 %) et EXTN (27,2 %) obtiennent un indice de la fonction opération plus élevé que les groupes des MEXTP (16,8 %) et des EXTP (18,3 %). Les entreprises ont très peu changé d'actions stratégiques dans leurs opérations pendant la période 2007-2010.

La turbulence négative a favorisé la réalisation de plusieurs changements auprès des entreprises. Les MEXTN (40,0 %) et les EXTN (39,3 %) ont changé de manière beaucoup plus importante leurs interventions concernant les améliorations de leurs produits et services (énoncé 46.2) comparativement aux entreprises du groupe des MEXTP (25,0 %) et des EXTP (23,5 %).

L'expérience a aussi eu un impact sur le nombre d'actions modifiées dans la fonction opération. Tout d'abord, les entreprises du groupe des EXTP et des EXTN ont modifié leurs investissements dans leur production et leur opération (énoncé 46.5) en plus grande proportion (29,4 % et 42,9 %), comparativement aux entreprises des groupes des MEXTP et des MEXTN (12,5 % et 20,0 %). Il est important de souligner que les entreprises ont modifié leurs investissements les ont généralement augmentés. Toutefois, les entreprises du groupe des EXTN ont été celles où le report des investissements (25,0 %; 3 entreprises sur 12), l'abandon de certains d'entre eux (16,7 % ; 2 entreprises sur 12) et leur diminution (8,3 %; 1 entreprises sur 12) dans la production ou les opérations sont les éléments où les proportions sont les plus fortes (tableau 47).



Par la suite, les entreprises expérimentées en contexte de turbulence positive (EXTP) se sont démarquées dans deux activités spécifiques. La première représente les actions qui ont été prises pour modifier leur opération ou leur production (énoncé 46.1). Le tableau 46 indique que 70,6 % des EXTP ont affirmé avoir modifié cet aspect alors que pour les autres groupes, elle représente une proportion de 50, 0 % et moins.

Le tableau 48 fait la preuve que pour le groupe des entreprises des EXTP les principales modifications réalisées dans les opérations et la production ont été l'achat d'équipements (38,5 %) et l'implantation de nouveaux logiciels (23,1%). Les autres groupes d'entreprises qui ont modifié leur opération ont eux aussi changé l'achat d'équipements (22,5 % pour les MEXTN, 21,9 % pour les EXTN). Par ailleurs, les entreprises en turbulence négative ont fait de la réorganisation de tâches de travail et de postes (20,0 % pour les MEXTN et 25,0 % pour les EXTN). Le tableau 48 indique que plusieurs entreprises ont également formé leurs ressources humaines. En effet, 17,5 % des entreprises MEXTN ayant modifié leurs opérations ont offert de la formation et 50,0 % des MEXTP en ont offert également.

La seconde activité pour laquelle le groupe EXTP s'est distingué se rapporte à la modification du processus d'achat (énoncé 46.6). Les entreprises de ce groupe ont très peu changé cet élément. En effet, 17,6 % des entreprises EXTP l'ont fait comparativement à plus que 37 % des autres entreprises des différents groupes (MEXTP, MEXTN, EXTN).

Finalement, très peu de modifications ont été effectuées concernant toutes les actions liées à la recherche et au développement. Il semble que les entreprises expérimentées ont fait un peu plus de démarches, mais les écarts ne sont pas significatifs.

Tableau 46  
Les actions de la fonction opération des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction opération	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié votre production ou vos opérations? (46.1)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	18	50,0	14	38,9	4	11,1	12	70,6	4	23,5	1	5,9	13	46,4	11	39,3	4	14,3
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié vos façons de faire en matière de développement de nouveaux produits/services?(46.2)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	12	34,3	19	54,3	4	11,4	4	23,5	10	58,8	3	17,6	9	32,1	13	46,4	6	21,4
	N = 8		9,1%				N = 35		39,8%				N = 17		19,3%				N = 28		31,8%			
Avez-vous modifié vos façons de faire en matière d'amélioration de produits / services? (46.3)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	14	40,0	17	48,8	4	11,4	4	23,5	11	64,7	2	11,8	11	39,3	11	39,3	6	21,4
	N = 8		9,1%				N = 35		39,8%				N = 17		19,3%				N = 28		31,8%			
Avez-vous modifié le nombre de vos interventions de maintenance? (46.4)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	6	16,7	19	52,8	11	30,6	1	5,9	13	76,5	3	17,6	3	10,7	18	64,3	7	25,0
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous modifié vos investissements dans votre production ou vos opérations? (46.5)	1	14,3	6	85,7	0	0,0	7	20,0	22	62,9	6	17,1	5	29,4	10	58,8	2	11,8	12	42,9	14	50,0	2	7,1
	N = 7		8,0 %				N = 35		40,2 %				N = 17		19,5 %				N = 28		32,2 %			
Avez-vous modifié vos processus d'achat? (46.6)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	14	38,9	19	52,8	3	8,3	3	17,6	12	70,6	2	11,8	12	42,9	14	50,0	2	7,1
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous changé de fournisseurs? (46.7)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	10	27,8	26	72,2	0	0,0	4	25,0	12	75,0	0	0,0	9	32,1	19	67,9	0	0,0
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 16		18,2 %				N = 28		31,8%			
Avez-vous modifié votre système de contrôle de la qualité? (46.8)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	5	13,9	24	66,7	7	19,4	3	18,8	9	56,3	4	25,0	10	35,7	13	46,4	5	17,9
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 16		18,2 %				N = 28		31,8%			
Avez-vous modifié vos budgets de R&D? (46.9)	0	0,0	7	87,5	1	12,5	3	8,3	19	52,8	14	38,9	1	6,3	9	56,3	6	37,5	4	14,3	13	46,4	11	39,3
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 16		18,2 %				N = 28		31,8%			
Avez-vous modifié vos priorités en matière de R&D? (46.10)	0	0,0	7	87,5	1	12,5	5	13,9	18	50,0	13	36,1	3	17,6	6	35,3	8	47,1	5	17,9	13	46,4	10	35,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous développé de nouveaux projets avec des institutions de R&D? (46.11)	0	0,0	7	87,5	1	12,5	3	8,3	21	58,3	12	33,3	0	0,0	9	52,9	8	47,1	2	7,1	16	57,1	10	35,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous conclu, avec des institutions de R&D, de nouvelles ententes? (46.12)	0	0,0	7	87,5	1	12,5	2	5,6	22	61,1	12	33,3	0	0,0	9	52,9	8	47,1	1	3,7	17	63,0	9	33,3
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%				N = 27		30,7 %			
Indice de la fonction opération	16	16,8	71	74,7	8	8,4	99	23,1	240	55,9	90	21,0	36	18,3	114	57,7	47	23,9	91	27,2	172	51,3	72	21,5
	N = 95		9,0 %				N = 429		40,6 %				N = 197		18,6 %				N = 335		31,7 %			

Tableau 47  
Modification des investissements dans les opérations et la production

Avez-vous modifié vos investissements dans votre production ou vos opérations?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	1	14,3	6	85,7	0	0,0	7	20,0	22	62,9	6	17,1	5	29,4	10	58,8	2	11,8	12	42,9	14	50,0	2	7,1
	N = 7			8,0 %			N = 35			40,2 %			N = 17			19,5 %			N = 28			32,2 %		
<b>Si oui, de quelle façon?</b>	N			%			N			%			N			%			N			%		
Réduction de 10 % des investissements	0			0,0			1			14,3			1			20,0			1			8,3		
Augmentation de 10 % des investissements	1			100,0			5			71,4			3			60,0			5			41,7		
Report des investissements	0			0,0			1			14,3			0			0,0			3			25,0		
Abandonné certains investissements	0			0,0			0			0,0			1			20,0			2			16,7		
Supprimé tous nos investissements	0			0,0			0			0,0			0			0,0			1			8,3		
<b>Total</b>	1			100,0			7			100,0			5			100,0			12			100,0		

Tableau 48  
Modification dans les opérations et la production

Avez-vous modifié votre production ou vos opérations?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	2	25,0	5	62,5	1	12,5	18	50,0	14	38,9	4	11,1	12	70,6	4	23,5	1	5,9	13	46,4	11	39,3	4	14,3
	N = 8			9,0 %			N = 36			40,4 %			N = 17			19,1%			N = 28			31,5%		
<b>Si oui, quels éléments?</b>	N			%			N			%			N			%			N			%		
Achat d'équipements	0			0,0			9			22,5			5			38,5			7			21,9		
Modification d'équipements	0			0,0			3			7,5			0			0,0			1			3,1		
Achat de nouvelles technologies	0			0,0			5			12,5			2			15,4			3			9,4		
Formation des ressources humaines	1			50,0			7			17,5			1			7,7			3			9,4		
Réorganisation des tâches/postes	1			50,0			8			20,0			1			7,7			8			25,0		
Changement des matières premières	0			0,0			3			7,5			0			0,0			3			9,4		
Implantation de logiciel	0			0,0			2			5,0			3			23,1			2			6,2		
Réorganisation de ligne de production	0			0,0			3			7,5			1			7,7			3			9,4		
Sous-traitance	0			0,0			0			0,0			0			0,0			1			3,1		
Autres	0			0,0			0			0,0			0			0,0			1			3,1		
<b>Total</b>	2			100,0			40			100,0			13			100,0			32			100,0		

#### **4.3.4.3. Indice de la fonction ressources humaines**

L'indice global de la fonction des ressources humaines nous porte à croire que le groupe des entreprises des MEXTN a effectué le moins de changement pour cette fonction. En effet, ce groupe obtient un indice de la fonction de 24,5 % comparativement à 33,8 % pour les MEXTP et EXTN et à 39,6 % pour les EXTP (tableau 49). Ce sont donc les entreprises les plus expérimentées en période de turbulence positive qui ont effectué le plus modifications dans leurs actions liées aux ressources humaines.

Même si dans l'ensemble les entreprises (MEXTP, MEXTN, EXTP et EXTN) ont apporté peu de changements dans la fonction des ressources humaines, trois actions stratégiques se sont démarquées.

Tout d'abord, la modification de l'échelle salariale lors de la période de turbulence (énoncé 49.1) a été réalisée par plusieurs entreprises. La moitié (50,0 %) des MEXTP ont modifié cette action et 41,7 % des MEXTN. Pour les entreprises plus expérimentées, ce sont 52,9 % des EXTP qui ont précisé avoir modifié leur échelle salariale et 39,3 % des EXTN (tableau 49).

La seconde action qui a été la plus effectuée par tous les groupes d'entreprises est la modification de la rémunération des employés-cadres (énoncé 49.2). C'est 50,0 % des MEXTP qui ont effectué cette modification et 37,1 % des EXTN. La plus forte proportion pour cet élément a été modifiée par les EXTP (52,9 %) alors que la rémunération des employés-cadres a été modifiée par 46,4 % des EXTN (tableau 49).

De plus, le tableau 49 montre que plus de 50,0 % des entreprises des groupes MEXTP, EXTP et EXTN ont modifié le nombre d'heures consacrées à la formation du personnel (énoncé 49.9) alors que 38,2 % des entreprises MEXTP l'ont fait.

Le tableau 49 démontre que les groupes d'entreprises en contexte de turbulence positive ont apporté plus de changements dans certains domaines des ressources humaines. Tout d'abord, les résultats indiquent que les entreprises du groupe MEXTP (37,5 %) ainsi que celles du groupe EXTP (29,4 %) ont modifié en plus grand nombre leurs interventions en matière de recrutement de personnel (énoncé 49.7) que les entreprises de la turbulence négative, soit 16,7 % pour les MEXTN et 14,8 % pour les EXTN.

La variable de l'âge a fait ressortir un élément particulier concernant les ressources humaines. Les entreprises plus expérimentées ont été nombreuses à avoir changé leurs façons de faire afin de retenir leur personnel (énoncé 49.8). C'est donc 47,1 % des EXTP et 33,3 % des EXTN qui ont modifié leurs actions en matière de rétention de personnel. À l'opposé, c'est seulement 25,0 % des MEXTP et 20,0 des MEXTN qui les ont modifiées.

Finalement, le groupe des EXTP a lui aussi quelques activités qui se sont démarquées. C'est d'abord la rémunération des employés non-cadres (énoncé 49.3) qui a été l'action la plus active pour ce groupe. Plus de 47,0 % des entreprises ont modifié la rémunération comparativement à des proportions variant entre 36,1 % et 37,5 % des entreprises pour les autres groupes.

Tableau 49

Les actions de la fonction RH des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction ressources humaines (RH)	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié votre échelle salariale? (49.1)	4	50,0	4	50,0	0	0,0	15	41,7	16	44,4	5	13,9	9	52,9	4	23,5	4	23,5	11	39,3	15	53,6	2	7,1
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous modifié la rémunération de vos employés-cadres? (49.2)	4	50,0	4	50,0	0	0,0	13	37,1	11	31,4	11	31,4	9	52,9	6	35,3	2	11,8	13	46,4	10	35,7	5	17,9
	N = 8		9,1 %		N = 35		39,8 %		N = 17		19,3 %		N = 28		31,8 %									
Avez-vous modifié la rémunération de vos employés non cadres? (49.3)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	13	36,1	10	27,8	13	36,1	8	47,1	4	23,5	5	29,4	10	37,0	12	44,4	5	18,5
	N = 8		9,1%		N = 36		40,9 %		N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %									
Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés-cadres? (49.4)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	2	5,9	19	55,9	13	38,2	5	29,4	9	52,9	3	17,6	7	25,0	15	53,6	6	21,4
	N = 8		9,2 %		N = 34		39,1		N = 17		19,5 %		N = 28		32,2 %									
Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés non cadres? (49.5)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	4	11,1	19	52,8	13	36,1	4	23,5	9	52,9	4	23,5	8	29,6	14	51,9	5	18,5
	N = 8		9,1%		N = 36		40,9 %		N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %									
Avez-vous modifié vos façons de faire en matière de recrutement de personnel? (49.6)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	9	25,0	16	44,4	11	30,6	6	35,3	9	52,9	2	11,8	7	25,9	14	51,9	6	22,2
	N = 8		9,1%		N = 36		40,9 %		N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %									
Avez-vous modifié le nombre d'interventions en matière de recrutement de personnel? (49.7)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	6	16,7	19	52,8	11	30,6	5	29,4	9	52,9	3	17,6	4	14,8	16	59,3	7	25,9
	N = 8		9,1%		N = 36		40,9 %		N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %									
Avez-vous modifié vos façons de faire afin de retenir votre personnel? (49.8)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	7	20,0	15	42,9	13	37,1	8	47,1	7	41,2	2	11,8	9	33,3	13	48,1	5	18,5
	N = 8		9,2 %		N = 35		40,2 %		N = 17		19,5 %		N = 27		31,0									
Avez-vous modifié le nombre d'heures consacrées à la formation de votre personnel? (49.9)	4	50,0	4	50,0	0	0,0	13	38,2	21	61,8	0	0,0	8	50,0	8	50,0	0	0,0	16	59,3	11	40,7	0	0,0
	N = 8		9,4 %		N = 34		40,0 %		N = 16		18,8		N = 27		31,8									
Avez-vous modifié certaines conditions de travail pour l'embauche de nouveaux employés? (49.10)	2	25,0	4	50,0	2	25,0	4	12,1	14	42,4	15	45,5	5	29,4	9	52,9	3	17,6	5	17,9	15	53,6	8	28,6
	N = 8		9,3 %		N = 33		38,4		N = 17		19,8 %		N = 28		32,6 %									
<b>Indice de la fonction ressources humaines</b>	27	33,8	50	62,5	3	3,8	86	24,5	160	45,6	105	29,9	67	39,6	74	43,8	28	16,6	90	33,8	135	50,8	41	15,4
	N = 80		9,2 %		N = 351		40,5 %		N = 169		19,5 %		N = 266		30,7 %									

#### **4.3.4.4. Indice de la fonction managériale**

Le tableau 50 présente l'indice global de la fonction managériale. Celui-ci indique que le groupe des EXTP a obtenu l'indice de la fonction managériale le plus élevé (21,1 %). Les entreprises des groupes EXTN et MEXTP suivent de près avec un indice de 18,5 % et de 18,4 %. Ainsi, c'est le groupe MEXTN qui a réalisé le moins de changement dans ses actions managériales avec un indice de 17,8 %. Malgré ces résultats, on observe que les entreprises ont encore une fois entrepris peu de nouvelles démarches pour changer les options stratégiques de la fonction managériale.

Les résultats montrent que l'option stratégique la plus modifiée par les groupes d'entreprises (MEXTP, MEXTN, EXTP et EXTN) est celle reliée à la révision du plan stratégique (énoncé 50.1). Il est noté au tableau 50 que 37,5 % des MEXTP, 44,4 % des MEXTN, 41,2 % des EXTP ainsi que 46,4 % des EXTN ont révisé leur plan stratégique lors de la période de turbulence.

En ce qui concerne la restructuration des entreprises lors de la période 2007-2010 (énoncé 50.2), il est indiqué au tableau 50 que se sont principalement les entreprises MEXTP (37,5 %) ainsi que les EXTN (39,3 %) qui ont été les plus disposées à faire des restructurations dans leurs entreprises.

L'expérience des entreprises a eu une influence sur les objectifs de performance (tableau 50). Les PME des EXTP et des EXTN ont revu en plus grande majorité (37,5 % et 28,6 %) les objectifs de performance (énoncé 50.3) comparativement aux entreprises moyennement expérimentées (12,5 % des MEXTP et 19,4 % des MEXTN). Évidemment, les EXTP ont été les entreprises à avoir le plus modifié leurs objectifs de performance. Dans le même ordre d'idée, les entreprises ayant modifié leurs objectifs de performance pour le groupe des EXTP ont principalement

augmenté de 10 % leur objectif de vente (60,0 %, soit 3 entreprises sur 5) et de 10 % leur objectif de production (40,0 %, soit 2 entreprises sur 5) (tableau 51).

Le groupe s'étant le plus différencié dans les actions managériales est le groupe des MEXTP. Pendant la période 2007-2010, ce groupe a transféré davantage d'activités vers une autre entreprise (énoncé 50.11) (37,5 %), soit 5 entreprises sur 8, alors que moins de 18 % des autres groupes d'entreprises ont mentionné l'avoir fait. Parmi les entreprises du MEXTP qui ont transféré une ou des activités vers une ou des entreprises, 60, 0 % (3/5) de ces dernières ont transféré la comptabilité, 20,0 % (1/5) la facturation et 20,0 % (1/5) le service de la paie/revenu, et ce, pour l'efficacité (100,0 %, 5/5) (tableau 52).

Par la suite, il a été noté que ce groupe n'a aucunement développé de partenariats d'affaires avec des clients, des fournisseurs, des instituts de recherche, des agences gouvernementales et des organismes parapublics (énoncés 50.12, 50.14 à 50,17) (tableau 50). Toutefois, il est le groupe où les entreprises ont le plus conclu de partenariats d'affaires avec les concurrents (énoncé 50.13) (33,3 %) alors que les autres catégories d'entreprises en ont conclus pour des proportions de 10,0 % et moins. Pour conclure les différents types de partenariat, il a été constaté que le groupe des EXTP est celui qui a conclu le plus de partenariats d'affaires avec les fournisseurs, et ce, dans 42,9 % des cas (énoncé 50.14). Toutefois, dans l'ensemble, très peu d'actions ont été prises pour développer des partenariats permettant aux entreprises d'affronter la turbulence.

D'autres résultats montrent que les EXTP (tableau 50) ont modifié leurs comportements dans la fréquence de consultation auprès d'experts (énoncé 50.18). C'est 58,8 % des entreprises de ce groupe qui ont affirmé avoir modifié la fréquence de consultation auprès de ces experts, alors que les



MEXTP ont modifié ce comportement dans les proportions de 37,5%, de 33,3 % pour les MEXTN et de 28,6 % pour les EXTN.

Le groupe d'entreprises des MEXTN a été le seul groupe ayant plus de la moitié des entreprises (55,6 %) qui ont modifié la fréquence des participations.

Tableau 50

Les actions de la fonction managériale des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction managériale	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous révisé votre plan stratégique? (50.1)	3	37,5	4	50,0	1	12,5	16	44,4	20	55,6	0	0,0	7	41,2	7	41,2	3	17,6	13	46,4	12	42,9	3	10,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%		N = 28		31,5%					
Avez-vous restructuré votre entreprise? (50.2)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	10	27,8	23	63,9	3	8,3	5	29,4	10	58,8	2	11,8	11	39,3	15	53,6	2	7,1
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%		N = 28		31,5%					
Avez-vous modifié les objectifs de performance? (50.3)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	7	19,4	24	66,7	5	13,9	6	37,5	9	52,9	1	6,3	8	28,6	16	57,1	4	14,3
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 16		18,2 %		N = 28		31,8%					
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des fournisseurs? (50.4)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	6	16,7	27	75,0	3	8,3	4	23,5	12	70,6	1	5,9	4	14,8	21	77,8	2	7,4
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %					
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des distributeurs? (50.5)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	4	11,8	24	70,6	6	17,6	1	6,3	12	75,0	3	18,8	3	10,7	18	64,3	7	25,0
	N = 8		9,3%				N = 34		39,5 %				N = 16		18,6 %		N = 28		32,6%					
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des concurrents? (50.6)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	2	5,6	29	80,6	5	13,9	2	11,8	13	76,5	2	11,8	0	0,0	23	85,2	4	14,8
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %					
Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des clients majeurs? (50.7)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	4	11,1	26	72,2	6	16,7	1	6,3	12	75,0	3	18,8	5	17,9	18	64,3	5	17,9
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 16		18,2 %		N = 28		31,8%					
Votre entreprise s'est-elle fusionnée afin de créer une nouvelle entité? (50.8)	0	0,0	8	100	0	0,0	0	0,0	30	85,7	5	14,3	0	0,0	14	87,5	2	12,5	0	0,0	28	100	0	0,0
	N = 8		9,2%				N = 35		40,2 %				N = 16		18,4 %		N = 28		32,2%					
Avez-vous modifié la fréquence de vos participations à des activités socio-économiques? (50.9)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	20	55,6	14	38,9	2	5,6	6	35,3	7	41,2	4	23,5	6	21,4	19	67,9	3	10,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%		N = 28		31,5%					
Avez-vous adhéré à un nouveau regroupement d'affaires? (50.10)	0	0,0	8	100	0	0,0	7	20,0	27	77,1	1	2,8	1	5,9	14	82,4	2	11,8	6	22,2	21	77,8	0	0,0
	N = 8		9,2 %				N = 35		40,2 %				N = 17		19,5 %		N = 27		31,0					
Avez-vous transféré une ou des activités vers une autre entreprise (sous-traitance)? (50.11)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	3	8,3	31	86,1	2	5,6	3	17,6	13	76,5	1	5,9	4	14,8	21	77,8	2	7,4
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %					
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des clients pour affronter cette turbulence? (50.12)	0	0,0	6	100	0	0,0	4	13,3	26	86,7	0	0,0	3	21,4	11	78,6	0	0,0	8	34,8	15	65,2	0	0,0
	N = 6		8,2 %				N = 30		41,1 %				N = 14		19,2 %		N = 23		31,5 %					

Fonction managériale (suite)	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des concurrents pour affronter cette turbulence? (50.13)	2	33,3	4	66,6	0	0,0	3	10,0	27	90,0	0	0,0	1	7,1	13	92,9	0	0,0	1	4,5	21	95,5	0	0,0
	N = 6		8,3 %				N = 30		41,7 %				N = 14		19,4 %				N = 22		30,6			
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des fournisseurs pour affronter cette turbulence? (50.14)	0	0,0	5	100	0	0,0	7	22,6	24	77,4	0	0,0	6	42,9	8	47,1	0	0,0	5	20,8	19	79,2	0	0,0
	N = 5		6,8 %				N = 31		41,9 %				N = 14		18,9 %				N = 24		32,4			
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des instituts de recherche pour affronter cette turbulence? (50.15)	0	0,0	5	100	0	0,0	0	0,0	27	100	0	0,0	0	0,0	12	100	0	0,0	1	4,8	20	95,2	0	0,0
	N = 5		7,7 %				N = 27		41,5 %				N = 12		18,5 %				N = 21		32,3 %			
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des agences gouvernementales pour affronter cette turbulence? (50.16)	0	0,0	5	100	0	0,0	1	3,7	26	96,3	0	0,0	1	7,1	13	92,9	0	0,0	3	14,3	18	85,7	0	0,0
	N = 5		7,5 %				N = 27		40,3 %				N = 14		20,9 %				N = 21		31,3 %			
Avez-vous conclu des partenariats d'affaires avec des organismes parapublics pour affronter cette turbulence? (50.17)	0	0,0	5	100	0	0,0	1	3,7	26	96,3	0	0,0	2	14,3	12	85,7	0	0,0	1	4,8	20	95,2	0	0,0
	N = 5		7,5 %				N = 27		40,3 %				N = 14		20,9 %				N = 21		31,3 %			
Avez-vous modifié la fréquence de vos consultations auprès d'experts (50.18)	3	37,5	5	62,5	0	0	12	33,3	17	47,2	7	19,4	10	58,8	7	41,2	0	0,0	8	28,6	20	71,4	0	0,0
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Avez-vous embauché (de façon permanente ou occasionnelle) des experts pour vous aider dans la gestion de l'entreprise? (50.19)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	6	16,7	28	77,8	2	5,6	4	23,5	13	76,5	0	0,0	4	14,8	23	85,2	0	0,0
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%				N = 27		30,7 %			
<b>Indice de la fonction managériale</b>	25	18,4	110	80,9	1	0,7	113	17,8	476	74,8	47	7,4	63	21,1	212	70,9	24	8,0	91	18,5	368	74,9	32	6,5
	N = 136		8,7 %				N = 636		40,7 %				N = 299		19,1 %				N = 491		31,4 %			

Tableau 51  
Modification des objectifs de performance

Avez-vous modifié les objectifs de performance?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	1	12,5	7	87,5	0	0,0	7	19,4	24	66,7	5	13,9	6	37,5	9	52,9	1	6,3	8	28,6	16	57,1	4	14,3
	<b>N = 8</b>		<b>9,1%</b>				<b>N = 36</b>		<b>40,9 %</b>				<b>N = 16</b>		<b>18,2 %</b>				<b>N = 28</b>		<b>31,8%</b>			
<b>Si oui, de quelle façon?</b>	<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>			
Augmentation de 10 % des objectifs de production	1		50,0				2		28,6				2		40,0				3		42,9			
Augmentation de 10 % des objectifs de vente	1		50,0				5		71,4				3		60,0				3		42,9			
Autre	0		0,0				0		0,0				0		0,0				1		14,3			
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>100,0</b>				<b>7</b>		<b>100,0</b>				<b>5</b>		<b>100,0</b>				<b>7</b>		<b>100,0</b>			

Tableau 52  
Transfert d'une ou des activités de l'entreprise vers une autre entreprise

Avez-vous transféré une ou des activités vers une autre entreprise (sous-traitance)?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	3	37,5	5	62,5	0	0,0	3	8,3	31	86,1	2	5,6	3	17,6	13	76,5	1	5,9	4	14,8	21	77,8	2	7,4
	N = 8		9,1%				N = 36		40,9 %				N = 17		19,3%				N = 27		30,7 %			
Si oui, quelles activités?	N		%				N		%				N		%				N		%			
Comptabilité	3		60,0				2		66,6				1		50,0				2		50,0			
Entretien	0		0,0				0		0,0				0		0,0				1		25,0			
Facturation	1		20,0				0		0,0				0		0,0				0		0,0			
Paie/revenus	1		20,0				1		33,3				1		50,0				0		0,0			
Transport/distribution	0		0,0				0		0,0				0		0,0				1		25,0			
<b>Total</b>	<b>5</b>		<b>100,0</b>				<b>3</b>		<b>100,0</b>						<b>100,0</b>				<b>4</b>		<b>100,0</b>			
Pour quelle principale raison?	N		%				N		%				N		%				N		%			
Efficacité (atteindre les objectifs)	3		100,0				1		50,0				0		0,0				1		25,0			
Efficience (optimiser les ressources)	0		0,0				1		50,0				0		0,0				2		50,0			
Qualité	0		0,0				0		0,0				1		50,0				0		0,0			
Réduction des coûts	0		0,0				0		0,0				1		50,0				1		25,0			
<b>Total</b>	<b>3</b>		<b>100,0</b>				<b>2</b>		<b>100,0</b>				<b>2</b>		<b>100,0</b>				<b>4</b>		<b>100,0</b>			

#### **4.3.4.5. Indice de la fonction financière**

Tout comme les autres fonctions, peu d'actions ont été modifiées pour cet indice. Toutefois, la fonction financière est celle où les différents groupes d'entreprises ont modifié un peu plus d'actions comparativement autres fonctions présentées.

On remarque très peu d'écart entre les différents groupes pour cet indice. Néanmoins, les entreprises qui se trouvent dans un environnement turbulent négatif ont modifié en plus forte proportion leurs actions financières. Le tableau 53 présente donc que les EXTN et les MEXTN ont des indices financiers correspondant à 33,1 % et 32,8 %. Les entreprises EXTP et MEXTP ont obtenu des indices correspondant à 27,4 % et 22,5 %

Le contexte de turbulence négative a eu des conséquences sur les entreprises qui désiraient modifier leurs investissements dans le développement de nouveaux marchés (énoncé 53.1). Les entreprises des groupes MEXTN (61,1 %) et EXTN (53,6 %) ont fortement modifié cet aspect, comparativement aux entreprises de la turbulence positive. Le tableau 54 indique qu'environ le tiers des entreprises du groupe MEXTN (33,3 %, soit 9 entreprises sur 27) et EXTN (37,5 %, soit 6 entreprises sur 16), qui ont modifié leurs investissements dans le développement de nouveaux marchés, les ont augmentés de plus de 10 %. Par ailleurs, une proportion considérable d'entreprises des deux groupes en question ont reporté les investissements (29,6 % pour les MEXTN (8/27) et 37,5 % pour les EXTN (6/16)).

Dans l'ensemble, tous les groupes d'entreprises (MEXTP, MEXTN, EXTP et EXTN) ont analysé plus fortement leurs principaux postes de dépenses (énoncé 53.7). En effet, cette action a

enregistré les valeurs les plus élevées (tableau 53). Ce sont 37,5 % des MEXTP qui ont analysé leurs principaux postes de dépenses lors de la période 2007-2010. Plus de la moitié des entreprises des autres groupes ont mentionné l'avoir fait, soit 61,1 % pour les MEXTN, 70,6 % pour les EXTP et 75,0 % pour les EXTN. On remarque que parmi les actions les plus fortement modifiées par l'ensemble des entreprises, la modification du processus de contrôle des coûts (énoncé 53.6) a été changée par plus du tiers des entreprises de ces groupes (37,5 % pour les MEXTP, 36,1 % pour les MEXTN, 35,3 % pour les EXTP et 39,3 % pour les EXTN).

Certaines activités financières semblent ressortir chez les groupes d'entreprises qui se retrouvent en période de turbulence négative. Le tableau 53 signifie que les entreprises du MEXTN ont renégocié ou refinancé en plus grand nombre (25,0 %) une ou des dettes avec plusieurs créanciers (énoncé 53.9), comparativement aux autres groupes, dont les proportions d'entreprises pour cette activité varient entre 6,3 % et 14,8 %. L'environnement négatif a également favorisé la modification de l'utilisation des programmes gouvernementaux (énoncé 53.10) principalement chez les EXTN. C'est 21,4 % des entreprises de ce groupe qui ont modifié l'utilisation des programmes gouvernementaux. Cela n'a pas été autant le cas pour les autres groupes, car les proportions d'entreprises ayant modifié l'utilisation de programmes varient entre 5,9 % et 13,9 %. Il est précisé au tableau 55 que 100,0 % (5 entreprises sur 5) des entreprises MEXTN et que 83,3 % (5 entreprises sur 6) des EXTN, qui ont modifié leur utilisation des programmes gouvernementaux, ont admis l'avoir fait de manière plus fréquente. Plus de la moitié de ces dernières ont utilisé les programmes provinciaux (57,1 % pour les MEXTN et 55,6 % pour les EXTN).

De plus, il est à noter qu'un plus grand nombre d'entreprises du groupe EXTP (37,5 %) ont changé leur intervention de recouvrement de leurs comptes à recevoir (énoncé 53.4) que les autres groupes d'entreprises (variation entre 12,5 % et 25,0 %). Les résultats nous révèlent également que les entreprises MEXTN (38,9 %) et EXTP (35,3%) ont plus fortement modifié leurs investissements prévus dans l'amélioration de leurs produits et services existants (énoncé 53.3) alors que les MEXTP (37,5 %) et les EXTN (42,9 %) sont celles qui ont mentionné avoir le plus changé les investissements prévus pour le développement de nouveaux produits et services (énoncé 53.2).



Tableau 53

Les actions de la fonction financière des entreprises moyennement expérimentées et expérimentées selon la turbulence

Fonction financière	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Avez-vous modifié vos investissements dans le développement de nouveaux marchés? (53.1)	2	25,0	6	75,0	0	0,0	22	61,1	11	30,6	3	8,3	6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	53,6	10	35,7	3	10,7
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous modifié vos investissements prévus dans le développement de nouveaux produits / services? (53.2)	3	37,5	4	50,0	1	12,5	11	30,6	18	50,0	7	19,4	5	29,4	12	70,6	0	0,0	12	42,9	10	35,7	6	21,4
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous modifié vos investissements prévus pour l'amélioration de produits/ services existants? (53.3)	2	25,0	5	62,5	1	12,5	14	38,9	17	47,2	5	13,9	6	35,3	11	64,7	0	0,0	8	29,6	13	48,1	6	22,2
	N = 8		9,1%		N = 36		40,9 %		N = 17		19,3%		N = 27		30,7 %									
Avez-vous modifié vos interventions de recouvrement de vos comptes à recevoir? (53.4)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	9	25,0	23	63,9	4	11,1	6	37,5	10	62,5	0	0,0	5	17,9	18	64,3	5	17,9
	N = 8		9,1%		N = 36		40,9 %		N = 16		18,2 %		N = 28		31,8%									
Avez-vous modifié la gestion des comptes à payer? (53.5)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	7	19,4	26	72,2	3	8,3	2	11,8	15	88,2	0	0,0	8	28,6	19	67,9	1	3,6
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous modifié le processus de contrôle des coûts? (53.6)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	13	36,1	15	41,7	8	22,2	6	35,3	10	58,8	1	5,9	11	39,3	14	50,0	3	10,7
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous analysé vos principaux postes de dépenses? (53.7)	3	37,5	5	62,5	0	0,0	22	61,1	12	33,3	2	5,6	12	70,6	4	23,5	1	5,9	21	75,0	7	25,0	0	0,0
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous modifié la sollicitation afin d'obtenir de nouvelles sources de financement? (53.8)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	6	16,7	28	77,8	2	5,6	1	5,9	14	82,4	2	11,8	2	7,1	23	82,1	3	10,7
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
Avez-vous renégocié ou refinancé une ou des dettes avec un ou plusieurs créanciers? (53.9)	1	12,5	7	87,5	0	0,0	9	25,0	21	58,3	6	16,7	1	6,3	14	87,5	1	6,3	4	14,8	22	81,5	1	3,7
	N = 8		9,2 %		N = 36		41,4 %		N = 16		18,4 %		N = 27		31,0 %									
Avez-vous modifié votre utilisation des programmes gouvernementaux? (53.10)	1	12,5	5	62,5	2	25,0	5	13,9	27	75,0	4	11,1	1	5,9	14	82,4	2	11,8	6	21,4	19	67,9	3	10,7
	N = 8		9,0 %		N = 36		40,4 %		N = 17		19,1%		N = 28		31,5%									
<b>Indice de la fonction financière</b>	18	22,5	58	72,5	4	5,0	118	32,8	198	55,0	44	12,2	46	27,4	114	67,9	8	4,8	92	33,1	155	55,8	31	11,2
	N = 80		9,0 %		N = 360		40,6 %		N = 168		19,0 %		N = 278		31,4 %									

Tableau 54

Modification des investissements dans le développement de nouveaux marchés

Avez-vous modifié vos investissements dans le développement de nouveaux marchés?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	2	25,0	6	75,0	0	0,0	22	61,1	11	30,6	3	8,3	6	35,3	10	58,8	1	5,9	15	53,6	10	35,7	3	10,7
	N = 8		9,0 %				N = 36		40,4 %				N = 17		19,1%				N = 28		31,5%			
Si oui, de quelle façon? (plus d'une réponse possible)	N						N						N						N					
Réduction de plus de 10 % des investissements	0						1						0						1				6,3	
Réduction de moins de 10 % des investissements	0						1						0						0				0,0	
Augmentation de moins de 10 % des investissements	1						1						5						2				12,5	
Augmentation de plus de 10 % des investissements	0						9						1						6				37,5	
Report des investissements	0						8						0						6				37,5	
Abandonné certains investissements	1						5						0						1				6,3	
Supprimé tous nos investissements	0						2						0						0				0,0	
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>100,0</b>				<b>27</b>		<b>100,0</b>				<b>6</b>		<b>100,0</b>				<b>16</b>		<b>100,0</b>			

Tableau 55  
Utilisation des programmes gouvernementaux

Avez-vous modifié votre utilisation des programmes gouvernementaux ?	Moyennement expérimentées												Expérimentée											
	Turbulence positive (MEXTP)						Turbulence négative (MEXTN)						Turbulence positive (EXTP)						Turbulence négative (EXTN)					
	Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A		Oui		Non		N/A	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	1	12,5	5	62,5	2	25,0	5	13,9	27	75,0	4	11,1	1	5,9	14	82,4	2	11,8	6	21,4	19	67,9	3	10,7
	<b>N = 8</b>		<b>9,0 %</b>				<b>N = 36</b>		<b>40,4 %</b>				<b>N = 17</b>		<b>19,1%</b>				<b>N = 28</b>		<b>31,5%</b>			
<b>Si oui, de quelle façon?</b>	<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>			
Utilisation plus fréquente	1		100,0				5		100,0				1		100,0				5		83,3			
Utilisation moins fréquente	0		0,0				0		0,0				0		0,0				1		16,7			
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>100,0</b>				<b>5</b>		<b>100,0</b>				<b>1</b>		<b>100,0</b>				<b>6</b>		<b>100,0</b>			
<b>Quels programmes? (plus d'une réponse possible)</b>	<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>				<b>N</b>		<b>%</b>			
Programme fédéral	0		0,0				2		28,6				0		0				3		33,3			
Programme provincial	1		50,0				4		57,1				0		0				5		55,6			
Programme municipal	1		50,0				1		14,3				0		0				1		11,1			
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>100,0</b>				<b>7</b>		<b>100,0</b>				<b>0</b>		<b>100,0</b>				<b>9</b>		<b>100,0</b>			

#### **4.3.5. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Le tableau 56 nous montre que tous les groupes d'entreprises ont connu une variation positive de leur chiffre d'affaires lors de la période 2007-2010. La plupart des entreprises en contexte de turbulence positive ont augmenté leur chiffre d'affaires (5/8 pour les MEXTP et 13/17 pour les EXTP). Les entreprises se trouvant dans la turbulence négative ont obtenu des variations un peu plus partagées. Moins de 50 % (10/22) des entreprises MEXTN ont augmenté leur chiffre d'affaires alors que 8/22 du même groupe l'ont diminué. En grande partie, les entreprises des EXTN ont enregistré un chiffre d'affaires stable (7/19) ou une diminution de ce dernier (7/19).

Par ailleurs, le groupe des MEXTP a connu la variation moyenne la plus forte. Ce dernier a obtenu, en moyenne, une augmentation du chiffre d'affaires de 19,0 % alors que le groupe d'entreprises des EXTP a connu une variation positive moyenne du chiffre d'affaires de 16,2 %. Parallèlement, les entreprises se trouvant dans une turbulence négative ont connu une variation du chiffre d'affaires plus faible que celles en contexte de turbulence économique positif. Pour la période 2007-2010, le groupe des MEXTN a connu une augmentation moyenne de 3,1 % alors que la hausse moyenne de revenus des EXTN a été de 6,3 %.

Les entreprises en situation de turbulence positive ont indiqué avoir augmenté leur niveau de liquidités lors de la période 2007-2010, contrairement aux entreprises se trouvant en turbulence négative (tableau 56). En effet, une plus grande proportion de ces entreprises a haussé son niveau de liquidités (3 sur 7 entreprises pour les MEXTP et 9 sur 17 entreprises pour les EXTP). Un accroissement moyen de 25,4 % du niveau de liquidités a été obtenu par le groupe des MEXTP et de 13,1 % pour les EXTP.

Le tableau 56 présente aussi une certaine stabilité du niveau de liquidités pour les groupes MEXTN et EXTN. Le tiers (12/36) des entreprises MEXTN ont obtenu un niveau de liquidité stable durant la période 2007-2010. Le tiers (12/36) de ce groupe a également connu une diminution du niveau de liquidités. Près de la moitié (12/26) des EXTN ont enregistré un niveau de liquidités stable et 8 entreprises sur 26 ont diminué cet indicateur. Il est important de préciser que le groupe des MEXTN a connu la baisse la plus marquée avec une diminution moyenne de 5,3 % pour la période 2007-2010. Pour la même période, les résultats indiquent une légère diminution moyenne (1,0 %) du niveau de liquidités chez les EXTN.

Tableau 56  
Variation du chiffre d'affaires et du niveau de liquidités par type de turbulence lors de la période 2007-2010

Variation du chiffre d'affaires (%)	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Augmenté	5	62,5	10	45,5	13	76,5	5	26,3
Diminué	0	0,0	8	36,4	2	11,8	7	36,8
Stable	3	37,5	4	18,2	2	11,8	7	36,8
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>	<b>22</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>19</b>	<b>100,0</b>
Données statistiques (en %)	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
	19,0	3,5	3,1	0,0	16,2	20,0	6,3	0,0
	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max
	34,4	0 et 100	27,9	-60 et 50	17,4	-25 et 45	37,2	-50 et 96

Variation du niveau de liquidités (%)	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Augmenté	3	42,9	12	33,3	9	52,9	6	23,1
Diminué	0	0,0	12	33,3	4	23,5	8	30,8
Stable	4	57,1	12	33,3	4	23,5	12	46,2
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>
Données statistiques	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
	25,4	0,0	-5,3	0,0	13,1	15,0	-1,0	0,0
	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max
	38,0	0 et 100	26,0	-100 et 50	19,3	-15 et 50	14,5	-100 et 50

Le tableau 57 nous présente une variation positive du niveau de rentabilité chez les entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive. Les entreprises MEXTP ont soit enregistré un niveau de rentabilité stable (3/7) ou l'ont augmenté (3/7). Dans le même ordre d'idée, les EXTP ont, pour la plupart (12/17), enregistré un niveau de rentabilité stable pour la période 2007-2010. D'autres données nous indiquent que les entreprises du groupe des MEXTP ont obtenu la variation la plus élevée de leur niveau de rentabilité pour la période 2007-2010, soit une amélioration moyenne de 25,4 %. Le groupe des EXTP a enregistré également une hausse moyenne de leur niveau de rentabilité lors de la période de turbulence. Ce groupe d'entreprises a enregistré une augmentation moyenne de 10,2 %.

Par ailleurs, les entreprises en contexte de turbulence négative ont enregistré, en plus grande nombre, une diminution de leur niveau de rentabilité. Le groupe MEXTN a connu une détérioration de son niveau de rentabilité en enregistrant une diminution moyenne de 5,3 %. Malgré cela, une bonne proportion d'entreprises de ce groupe a augmenté son niveau de rentabilité (17/36) ou n'a connu aucune variation pour cet indicateur (10/36). Une baisse de rentabilité a également été dénotée chez les EXTN, soit une dégradation moyenne de 0,7 % de leur niveau de rentabilité. Pourtant, plusieurs de ces entreprises (10/25) ont augmenté leur niveau de rentabilité ou n'ont pas connu de variation (9/25) durant la période 2007-2010.

Outre le niveau de rentabilité, le niveau d'endettement présenté au tableau 57 montre une fois de plus que les entreprises se trouvant dans un contexte de turbulence positive ont amélioré leur niveau d'endettement, plus que celles se trouvant dans un contexte de turbulence négative. Par ailleurs, trois des quatre groupes d'entreprises ont amélioré en moyenne leur niveau d'endettement. En fait, c'est le groupe des MEXTP qui a le plus diminué

son niveau d'endettement, en le réduisant de 9 % en moyenne. Même si ce groupe est celui qui obtient une diminution de son niveau d'endettement, il est important de préciser que plus de la moitié de ce groupe d'entreprises (4/6) a connu une stabilité de leur niveau d'endettement durant la période 2007-2010. Par la suite, le groupe des EXTP a réduit le leur de 7,8 % en moyenne et a connu une certaine stabilité de leur niveau d'endettement (13/17).

Cette même situation se retrouve chez le groupe des EXTN, où 12 des 25 entreprises du groupe n'ont pas connu de variation du niveau d'endettement. Ce groupe a diminué de peu (0,7 %) son niveau d'endettement moyen. Toutefois, il est noté au tableau 57 que le groupe des MEXTN a augmenté son niveau d'endettement moyen de 0,9 % et, comme tous les autres groupes, une majorité d'entreprises (19/35) ont enregistré un niveau d'endettement stable.



Tableau 57  
Variation du niveau de rentabilité et du niveau d'endettement par type de turbulence lors de la période 2007-2010

Variation du niveau de rentabilité (%)	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Augmenté	3	42,9	17	47,2	3	17,6	10	40,0
Diminué	1	14,2	9	25,0	2	11,8	6	24,0
Stable	3	42,9	10	27,8	12	70,6	9	36,0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>
Données statistiques (en %)	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
	25,4	0	-5,3	0,0	10,2	10,0	-0,7	0,0
	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max
	17,0	-20 et 30	29,1	-60 et 80	16,7	-30 et 30	18,2	-50 et 30

Variation du niveau d'endettement (%)	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Augmenté	1	16,7	11	31,4	1	5,9	4	16,0
Diminué	1	16,7	5	14,3	3	17,6	9	36,0
Stable	4	66,7	19	54,3	13	76,5	12	48,0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>
Données statistiques (en %)	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
	-9,0	0,0	0,9	0,0	-7,8	0,0	-0,7	0,0
	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max	Écart type	Min-Max
	26,2	-62 et 8	14,2	-35 et 40	25,2	-100 et 12	12,7	-20 et 40

Une comparaison des ratios de productivité de 2010 a été réalisée avec celui de 2007<sup>20</sup> (tableau 58). Les résultats indiquent qu'une seule entreprise du groupe des MEXTP a augmenté son ratio de productivité en passant à la classe supérieure. La majorité des entreprises de ce groupe (6/7) n'a pas changé de classe. Par la suite, 24 entreprises du groupe des MEXTN n'ont pas vu leur ratio de productivité être modifié. Par ailleurs, ce sont 8 entreprises qui ont changé de classe pour passer à des classes supérieures, alors que 4 entreprises du même groupe se sont dirigées vers des classes inférieures.

Près du tiers (5/16) des entreprises des EXTP sont passées à des classes supérieures dans leur niveau de productivité lors de la période de turbulence alors que la majorité (9/16) d'entre elles est restée dans la même classe. Le tableau 58 indique que 4 entreprises du groupe des EXTN ont diminué leur niveau de productivité durant la période de turbulence et que le même nombre ont augmenté de catégorie pour leur ratio de productivité.

Le nombre d'employés moyen entre les périodes 2007 et 2010 a connu une augmentation plus élevée chez les entreprises en contexte de turbulence positive (tableau 59). Les MEXTP ont passé de 45 à 58 employés entre 2007 et 2010 alors que les EXTP ont passé de 107 à 137 employés pour la même période. Cela représente une augmentation moyenne de 1,8 emplois par entreprise pour les MEXTP (passant d'une moyenne de 6,2 emplois par entreprises à 8,2) et une augmentation moyenne de 2 employés par entreprise pour les EXTP (passant d'une moyenne de 7,1 emplois par entreprise à 9,1).

---

<sup>20</sup> Les résultats présentés sont issus d'une analyse manuelle des variations des ratios de productivités. Le tableau 58 présente les résultats globaux enregistrés

Par ailleurs, les entreprises MEXTN et EXTN ont connu une variation positive du nombre moyen d'employés pour les périodes 2007 et 2010<sup>21</sup>. Toutefois, l'écart du nombre d'employés entre les deux périodes n'est pas aussi grand que les entreprises se trouvant dans un contexte de turbulence positive. Le groupe des MEXTN a enregistré une augmentation de 7 employés, soit de 130 à 137 entre 2007 et 2010. La moyenne du nombre d'employés par entreprise entre 2007 et 2010 est passée de 3,7 à 4 pour ce groupe. Pour ce qui est du groupe des EXTN, ce dernier a connu une augmentation moyenne du nombre d'employés par entreprise d'environ 0,5 emploi par entreprise (passant d'une moyenne de 4,6 emplois par entreprise en 2007 à 5,1 emplois en 2010).

---

<sup>21</sup> Les résultats sont obtenus par un calcul manuel de l'auteur

Tableau 58  
Ratio de productivité pour les périodes 2007 et 2010 selon les types de turbulence

Ratio de productivité	Moyennement expérimentées								Expérimentée							
	Turbulence positive (MEXTP)				Turbulence négative (MEXTN)				Turbulence positive (EXTP)				Turbulence négative (EXTN)			
	2007		2010		2007		2010		2007		2010		2007		2010	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Inférieur à 100 000 \$	2	28,6	2	28,6	20	55,6	17	48,6	4	25,0	3	20,0	8	30,8	11	42,3
Entre 100 001 \$ et 150 000 \$	2	28,6	2	28,6	3	8,3	2	5,7	4	25,0	3	20,0	9	34,6	6	23,1
Entre 150 001 \$ et 200 000 \$	1	14,3	0	0,0	1	2,8	3	8,6	1	6,3	1	6,7	2	7,7	1	3,8
Entre 200 001 \$ et 250 000 \$	1	14,3	1	14,3	3	8,3	4	11,4	1	6,3	3	20,0	2	7,7	4	15,4
Entre 250 001 \$ et 300 000 \$	0	0,0	1	14,3	4	11,1	5	14,3	1	6,3	1	6,7	1	3,8	0	0,0
Entre 300 001 \$ et 350 000 \$	0	0,0	0	0,0	2	5,6	0	0,0	1	6,3	0	0,0	1	3,8	3	11,5
Plus de 350 001 \$	1	14,3	1	14,3	3	8,3	4	11,4	4	25,0	4	26,7	3	11,5	1	3,8
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>	<b>26</b>	<b>100,0</b>

Tableau 59  
Nombre d'employés pour les périodes 2007 et 2010 selon les types de turbulence

Nombre d'employés	Moyennement expérimentées				Expérimentée			
	Turbulence positive (MEXTP)		Turbulence négative (MEXTN)		Turbulence positive (EXTP)		Turbulence négative (EXTN)	
	2007	2010	2007	2010	2007	2010	2007	2010
<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
Somme des employés	45	58	130	137	107	137	119	133
Moyenne d'emploi par entreprise	6,4	8,2	3,7	4	7,1	9,1	4,6	5,1
Médian	5	5	3	3	6	2,5	3	3
Écart type	4,8	8	4	6	7	12	4,1	5,9
Minimum	0	2	0	1	1	1	1	1
Maximum	15	25	20	35	30	50	20	30

Cette section conclut la portion de la présentation des résultats. Ces derniers permettront de valider les hypothèses de l'étude et faciliteront les discussions afin de répondre aux objectifs. C'est d'ailleurs dans le prochain chapitre que nous commenterons les résultats qui serviront d'outil de vérification, mais également d'éléments de comparaison pour les recherches des autres auteurs œuvrant dans le même champ d'intervention.

## CHAPITRE 5

### INTERPRÉTATION DES DONNÉES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES

#### 5. INTERPRETATION DES DONNÉES ET VALIDATION DES HYPOTHÈSES

Le chapitre 5 est consacré à la discussion des différents résultats afin de vérifier l'ensemble des hypothèses de recherche que nous avons formulées. Les résultats obtenus aident à valider les hypothèses, permettant de proposer une réponse à la question de recherche de ce mémoire : *quelles sont les actions stratégiques priorisées et les performances enregistrées permettant de différencier les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et les entreprises expérimentées (EX) lors de la période de turbulence économique (2007-2010)?*

La structure du questionnaire a permis de faire en sorte que certaines questions viennent valider les hypothèses 1 et 2. Les sous-hypothèses ont été formées afin de confirmer certains comportements de gestion relativement aux fonctions de l'entreprise alors que d'autres ont été définies par une seule question, décrivant les différents ratios de performance (croissance, productivité, rentabilité, endettement et productivité). Nous rappelons aux lecteurs que les hypothèses sont basées sur les observations faites dans les différentes études en management concernant l'âge des entreprises et leurs actions stratégiques en période de turbulence. **La vérification mathématique n'a pas pu être possible pour des tests de régression et de corrélation en raison de la taille des échantillons. Cependant, nous considérons qu'un écart de plus d'un pourcent (1%) représente un écart acceptable pour valider une hypothèse.** De plus, il est important de reconnaître le caractère exploratoire de cette recherche nous permettant ainsi que proposer des orientations, en plus de certains constats, concernant les comportements de gestions des entrepreneurs.

### 5.1. LA DISCUSSION DE L'HYPOTHÈSE 1

La première hypothèse générale affirmait que, dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise, les entreprises expérimentées apporteront plus de changements (actives) dans leurs actions stratégiques que celles moyennement expérimentées en période de turbulence économique.

Globalement, les résultats montrent que l'ensemble des entreprises ont été plus inactives qu'actives dans tous les différents comportements de gestion (marketing, opération, ressources humaines, managériale, financement). En effet, les entreprises ont changé environ 30 % des actions de gestion qui ont été proposées, et ce, pour toutes les fonctions de l'entreprise.

**Même si les entreprises ont été plutôt inactives, les résultats obtenus montrent que l'hypothèse 1 semble valable.** Nos résultats indiquent que les entreprises EX avaient apporté plus de changements dans l'ensemble de toutes les options stratégiques proposées. Les entreprises expérimentées (EX) ont modifié 27,4 % (786 actions sur une possibilité 2821 potentielles) des options stratégiques proposées alors que les MEX en ont modifiées 24,7 % (698 actions sur une possibilité de 2821 potentielles) (voir page 123).

L'indice global se reporte au cumulatif de toutes les actions des différentes fonctions étudiées qui ont été modifiées par les entrepreneurs. Les prochaines parties nous permettront de vérifier les autres sous-hypothèses qui traitent des différentes fonctions de gestion.

### 5.1.1. LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.1 (FONCTION MARKETING)

Dans la même ligne de réflexion que l'hypothèse 1, nous avons formulé 6 sous-hypothèses. La sous-hypothèse 1.1 rapporte que les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans leurs actions marketing en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;

Les résultats enregistrés indiquent un écart peu significatif, soit de 1 %, entre les pourcentages d'actions modifiées dans la fonction marketing entre les deux groupes. Les entreprises EX ont réalisé des changements concernant 206 actions marketing sur un total de 669 actions (30,8 %). Les entreprises MEX ont modifié 196 des 655 actions stratégiques de la fonction marketing (29,8 %) (page 126). **Il est donc peu réaliste de valider cette hypothèse en raison de la faible différence de proportion entre les deux groupes. Cette affirmation devrait donc être rejetée.**

Cependant, les résultats nous permettent de faire des liens avec les recherches antérieures. Certains auteurs laissent croire que les plus jeunes entreprises développent un peu plus leurs actions marketing que les entreprises plus âgées (Dodge et Robbins, 1992; Therrien, 2003; Brush, 1995; Marchesnay, 1987). Les entreprises plus jeunes orientent leurs actions vers la recherche de nouveaux clients en démarrage (Dodge et Robbins, 1992; Therrien, 2003). L'entreprise moins expérimentée se concentre, dans les premiers temps, à structurer son aspect marketing. Julien et Marchesnay (1987) énoncent que la première fonction rencontrée dans une entreprise est la fonction commerciale ou la vente.

De plus, elles réalisent généralement plus de ventes directes à l'international parce qu'elles prennent généralement plus de risques que les entreprises bien établies (Brush, 1995). Ce comportement semble être vrai, non seulement à l'international, mais également dans un contexte de



turbulence. Les résultats enregistrés suggéraient qu'environ 50 % (environ 22 entreprises) des entreprises des deux groupes ont proposé de nouveaux produits et services à leurs clientèles (énoncé 18.12) et que seulement 14% (6/44) des entreprises MEX ont effectué de nouvelles études de marché pour valider des opportunités (énoncé 18.5). Cette démarche a été vérifiée davantage chez les entreprises EX, car 28,9 % (13/45) d'entre elles en ont effectuées. Cela démontre que les entreprises proposent de nouvelles choses, toutefois les plus jeunes valideraient moins les nouveaux concepts que les entreprises expérimentées.

Même si les auteurs indiquent que les entreprises plus jeunes sont plus dynamiques que les plus âgées, les enjeux restent différents. Selon les résultats obtenus, les EX changent leurs promotions afin de consolider les clients existants (énoncé 18.15). Les résultats présentés soulignent que les deux groupes essaient d'aller chercher de nouveaux marchés (énoncé 18.12). Néanmoins, les entreprises expérimentées font moins de foires commerciales (énoncé 18.2). En effet, un peu plus du tiers (34,9 %, soit 15 entreprises sur 43) des entreprises MEX ont modifié leur nombre de participations à diverses foires commerciales comparativement à 20,5 % (9/44) pour les entreprises EX. Par ailleurs, les entreprises EX ont modifié en plus forte proportion (27,3 %, soit 12 entreprises sur 44) les promotions de leurs produits ou services auprès de leur clientèle existante comparativement aux entreprises MEX (11,6 %, soit 5 entreprises sur 43). De plus, les entreprises EX ont beaucoup modifié leur service à la clientèle (énoncé 18.11) comparativement aux entreprises MEX (43,2 % (19/44) vs 34,9 % (15/43)).

Parallèlement, les entreprises EX essaient de trouver de nouvelles occasions d'affaires afin de pallier à des produits ou services qui ont atteint une certaine maturité sur le marché (énoncé 18.9).

Lors de la période de turbulence, les entreprises EX ont apporté moins de modifications aux caractéristiques de leurs produits ou services que les entreprises MEX.

Selon Bijon (1984), les entreprises matures, au cours des années de croissances, se sont concentrées à sophistiquer leurs produits en voulant contrôler les segments de marché. Les entreprises EX ont, en quelque sorte, optimisé leurs produits et désirent rentabiliser cette optimisation en cherchant de nouvelles occasions. C'est du moins ce que les résultats nous démontraient, car il a été constaté que les entreprises EX effectuent des études de marché additionnelles afin de développer de nouveaux projets d'affaires que les entreprises MEX. De plus, elles réalisent plus de démarches avec des partenaires afin de déceler de nouvelles occasions d'affaires (énoncé 18.3) (47,7 %) que les entreprises MEX (43,2 %).

### 5.1.2. LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.2 (FONCTION OPERATION)

La seconde sous-hypothèse (1.2) énoncée pour la fonction liée aux opérations indiquait que les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans leurs actions opérationnelles en période de turbulence que celles moyennement expérimentées;

Les résultats obtenus précisent que les entreprises EX ont modifié 131 actions opérationnelles sur une possibilité de 536, soit une proportion de 24,4 %. Les entreprises MEX ont modifié, quant à elles, 115 actions opérationnelles sur un total de 524 (22,0 %). En raison de ces faits, nous pouvons affirmer que les entreprises EX sont légèrement plus actives dans leur opération que les entreprises MEX (page 130). **On peut donc penser que cette sous-hypothèse soit valide.**

Parmi les éléments de différenciation, il a été constaté que les entreprises EX ont modifié en plus forte proportion leur opération et leur production (énoncé 21.1) (55,6 %, soit 25 entreprises sur 45) comparativement au MEX (45,5 %, soit 20 entreprises sur 44). Les modifications de la production ont servi principalement à faire l'acquisition de nouveaux équipements et de nouvelles technologies de production, l'implantation de nouveaux logiciels et la réorganisation des postes de travail. Du point de vue opérationnel, les entreprises qui atteignent le cycle de maturité alourdissent leurs dépenses (Bijon, 1984). Pour devenir compétitives auprès de leurs concurrents, les entreprises expérimentées dans le secteur ont tendance à optimiser leur système de production (achat de technologie, standardisation dans les procédés, etc.) pour viser un marché de masse. Duquesnois (2012) a constaté que les entreprises expérimentées ont été la seule catégorie, au détriment des entreprises récentes et moyennement expérimentées, à avoir considéré la stratégie de domination par les coûts (production de masse) en période de crise. Les résultats obtenus rejoignent les propos de Bijon (1984). Enfin, les résultats de la fonction marketing s'associent également à cette stratégie

opérationnelle. En effet, les entreprises EX cherchent constamment de nouvelles occasions d'affaires tout en consolidant les clients actuels.

Par ailleurs, la stratégie de domination des coûts présentée dans la recherche de Duquesnois (2012) peut se vérifier par un élément présent dans cette recherche concernant la stratégie d'investissement dans la recherche et le développement. En effet, les entreprises EX ont beaucoup modifié leurs investissements dans la production ou les opérations (énoncé 21.5), comparativement aux entreprises MEX (37,8 % (17/45) contre 19,0 (8/42)). Une analyse plus approfondie nous indique que parmi les entreprises EX qui ont modifié leurs investissements, plus de la moitié (52,9 %, soit 8 entreprises sur 17) ont soit réduit, reporté ou abandonné leurs investissements, alors que c'est le cas pour 25,0 % (2/8) des entreprises MEX. Ayant déjà acquis un certain niveau d'optimisation, ces entreprises ne désirent pas alourdir davantage leur structure financière pour ne pas diminuer leur marge de profit afin d'offrir, à un prix compétitif, leurs produits ou services.

### 5.1.3. LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.3 (FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES)

La sous-hypothèse 1.3 concernant la fonction des ressources humaines (RH) souligne que les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans la gestion des ressources humaines en période de turbulence que celles moyennement expérimentées.

Afin de discuter davantage de cette sous-hypothèse nous avons vérifié la proportion d'actions stratégiques modifiées pour les ressources humaines des entreprises EX, qui nous est apparu supérieure à celui des entreprises MEX. Les résultats supportent que les entreprises EX ont changé 157 actions sur une possibilité de 443, une proportion de 35,4 %. Le pourcentage d'actions modifiées concernant la fonction des ressources humaines pour les entreprises MEX a été de 26,2 % (113/431) (page 134). **Ces faits nous permettent donc de constater que cette sous-hypothèse semble confirmée.**

Saint-Pierre et coll. (2010) ainsi que l'étude du CEE-UQAC (2014) révèlent qu'il y a une relation positive entre l'âge et la taille de l'entreprise et elle rejoint les résultats de cette recherche. Les entreprises EX embauchaient plus de travailleurs en 2010 (270 employés) que les entreprises MEX (195 employés). Comme l'ont indiqué Lacoursière, Fabi et St-Pierre (2000), les entreprises plus âgées embauchent plus d'employés que les plus jeunes. De plus, les petites entreprises sont moins formalisées et développées en raison de leur taille. Selon Walker et Tobias (2006), les besoins des petites organisations en GRH sont principalement reliés à la formation, à la mise à jour des compétences et à la gestion participative qui croient avec la taille.

L'écart de proportion le plus important entre les deux groupes pour l'ensemble des fonctions étudiées est celui relatif aux ressources humaines. Nous avons abordé précédemment l'éventuelle raison qui pourrait expliquer cet écart. Selon (Delery et Dot Y, 1996), il existerait une relation significative entre la performance et la GRH lorsque cette dernière est associée à l'évaluation du rendement, les descriptions de tâches et la politique de recrutement. Ces propos peuvent se refléter chez les entreprises EX qui ont modifié, en plus fortes proportions, quelques-uns de ces éléments. Tout d'abord, 26,7 % (12/45) et 27,3 % (12/44) des entreprises de ce groupe ont modifié les objectifs de rendement des employés-cadres (énoncé 23.2) et non-cadres comparativement (énoncé 23.3) à 9,5 % (4/42) et 11,4 % (5/44) pour les entreprises MEX. Par la suite, 22,2 % (10/45) des entreprises EX ont changé certaines conditions de travail pour l'embauche de nouveaux employés (énoncé 23.10) alors que 14,6 % (6/41) des entreprises MEX les ont changées.

L'ensemble des résultats montre que les entreprises EX ont une GRH plus structurée. En effet, ces dernières offrent plus d'heures de formation (énoncé 23.9) et modifient plus fortement leurs méthodes afin de retenir leurs employés (énoncé 23.8) que les entreprises MEX. De plus, elles se préoccupent de leur rendement en proposant à leurs employés des objectifs plus élevés (énoncés 23.4 et 23.5).

#### 5.1.4. LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.4 (FONCTION MANAGERIALE)

La sous-hypothèse 1.4 révélait que les entreprises expérimentées proposeront plus de changements en management en période de turbulence que celles moyennement expérimentées. Pour la vérifier, nous nous sommes référés aux nombres d'options stratégiques modifiées par les entreprises pour la fonction managériale. Les résultats précisent que les entreprises EX ont modifié 154 actions managériales sur un total de 791 (19,5 %) alors que les entreprises MEX ont changé 138 actions sur une possibilité de 772 (17,9 %) (pages 138-139). **Nous pouvons affirmer que cette sous-hypothèse est confirmée.**

Des résultats plus précis nous permettent de dégager des éléments distinctifs dans chacun des groupes. Tout d'abord, le groupe d'entreprises des MEX a réalisé plus de changements auprès de leurs concurrents que les entreprises EX (énoncés 26.4 et 26.13). Les résultats expliquent que 9,1 % (4/44) des entreprises MEX avaient modifié leurs relations avec un ou des concurrents comparativement à 4,5 % (2/44) pour les entreprises EX. De plus, 13,9 % (5/36) des entreprises MEX ont conclu des partenariats d'affaires avec leurs concurrents en période de turbulence alors que seulement 5,6 % (2/36) des entreprises EX l'ont fait. Par ailleurs, la moitié (50,0 %, soit 22 entreprises sur 44) des entreprises MEX ont modifié la fréquence de participation à des activités socio-économiques (déjeuner, 5 à 7, conférence) comparativement à 26,7 % (12/45) pour les entreprises EX (énoncé 26.9). Une analyse approfondie permet de préciser que près de la moitié (45,5 %, soit 10 entreprises sur 22) des entreprises MEX qui ont modifié leur participation l'ont diminuée ou tout simplement abandonnée.

La tendance est toute autre pour les entreprises EX. Les résultats obtenus soulignent une fois de plus que ce groupe d'entreprises se concentre sur leur clientèle déjà existante. En effet, les

entreprises EX ont conclu en plus grande partie (29,7 %, soit 11 entreprises sur 37) des partenariats avec leurs clients (énoncé 26.12) lors de la période de turbulence que les entreprises MEX (11,1 %, soit 4 entreprises sur 36). D'autres résultats laissent paraître qu'une partie de ce groupe d'entreprises oriente ses actions vers des stratégies relatées par Duquesnois (2012), soit une stratégie de domination par les coûts et de production de masse. Comme il a été expliqué précédemment, une partie de ces entreprises tentent d'augmenter leur volume de ventes en essayant de dénicher de nouvelles occasions, diminuant leurs coûts tout en optimisant les opérations. En effet, le tiers (31,8 %, soit 14 entreprises sur 45) de ces EX désirent modifier les objectifs de performance (énoncé 26.3), soit en augmentant de 10 % les objectifs de ventes de production. Cette stratégie a également été rapportée par Potter (1994) avec la stratégie des entreprises or «Gold firms». La stratégie de celles-ci est d'élargir leur nombre de clients en assurant une présence soutenue sur le marché. Le tout, en offrant toujours de bas prix à ses clients. Cet auteur mentionne que ces entreprises entrent dans une guerre de prix face à l'industrie.



### 5.1.5. LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.5 (FONCTION FINANCIERE)

La sous-hypothèse 1.5 de la fonction financière est que les entreprises expérimentées proposeront plus de changements dans les actions financières en période de turbulence que celles moyennement expérimentées.

Le cumulatif des actions stratégiques de la fonction financière modifiées pour les entreprises MEX a été de 136 sur 439 actions, soit 31,0 % pour la période 2007-2010 alors que pour les entreprises EX ce sont 138 sur 446 actions qui ont été modifiées (30,9 %). Les résultats indiquent que les entreprises EX ont modifié en plus faible proportion leurs actions stratégiques liées à la fonction financière que les entreprises MEX (page 144). **Toutefois, nous ne pouvons pas confirmer cette hypothèse en raison du très faible écart obtenu entre les deux groupes pour les choix stratégiques pris pour la fonction financière, nous rejetons donc cette sous-hypothèse.**

Les auteurs, abordant le thème du financement selon l'âge, jugent que la recherche de financement semble une activité un peu moins présente chez les vieilles entreprises que les jeunes. L'étude longitudinale sur le financement d'entreprise (Industrie Canada, 2013) constate que les entreprises plus vieilles sont celles qui font le moins de demandes de financement par capitaux propres et par emprunt (figure 1, page 22). Par ailleurs, les entreprises plus jeunes sont celles qui effectuent le moins de contrôle sur la gestion de leur flux monétaire et qui ont de la difficulté à réaliser de bonnes prévisions financières (Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Johnson, Hinchley et Baldwin, 1997).

Les résultats de cette recherche confirment ces différents propos. Visiblement, les entreprises EX ont moins sollicité d'intervenants financiers afin d'obtenir de nouvelles sources de financement que les entreprises MEX (énoncé 28.8). En effet, 15,9 % (7/44) des entreprises MEX ont modifié leur niveau de sollicitation afin d'obtenir de nouvelles sources de financement, comparativement à 6,7 % (3/45) pour les entreprises EX. Par ailleurs, les entreprises MEX ont renégocié, ou refinancé, leurs dettes avec les différents créanciers (énoncé 28.9), et ce, en plus forte proportion que les entreprises EX (22,7 % (10/44) versus 11,6 % (5/43)). La recherche longitudinale d'Industrie Canada (2013) indique que sur une période de 10 ans, le taux de demandes de financement moyen par emprunt pour les entreprises de 10 ans et plus est de 17,2 % alors qu'il est de 20,7 % pour les entreprises de 4 à 10 ans. On peut alors confirmer que les résultats obtenus dans l'étude concordent avec ceux d'Industrie Canada.

Les propos de Berryman, 1983; Theng et Boon, 1996; Johnson, Hinchley et Baldwin, 1997 soulignant que les jeunes entreprises exercent moins de contrôle sur leurs liquidités et sur la gestion des flux de trésorerie semblent se confirmer dans la recherche. Les résultats montrent que les entreprises EX ont analysé davantage les différents postes de dépense que les entreprises MEX (73,3 % (33/45) comparativement à 56,8 % (25/44)) afin de les réduire (énoncé 28.7). Des recherches plus précises font la démonstration, une fois de plus, que les entreprises EX désirent réduire leurs coûts, et ce, principalement en ce qui a trait aux frais généraux, à la main-d'œuvre ainsi qu'aux opérations.

#### **5.1.6. LA DISCUSSION DE LA SOUS-HYPOTHESE 1.6 (TURBULENCE NEGATIVE)**

La prise de données a été réalisée sur deux territoires différents se trouvant dans deux contextes particuliers lors de la période de turbulence 2007-2010. En effet, la ville de Sept-Îles, en raison des investissements majeurs des compagnies minières dans le secteur, a soutenu la croissance et le développement de plusieurs entreprises. Pendant cette même période, les entreprises du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'étaient pas influencées par une industrie en particulier. Par conséquent, il était pertinent de faire la distinction non seulement entre les entreprises expérimentées et moyennement expérimentées, mais également selon le type de turbulence, soit une turbulence négative (Saguenay–Lac-Saint-Jean) et positive (Sept-Îles).

Pour évaluer cet aspect, quatre groupes<sup>22</sup> ont été créés selon l'âge et le type de turbulence. Cet aspect de cette recherche est très exploratoire. Nous avons obtenu de très petit échantillon pour chacun des groupes nous ne permettant pas de confirmer les hypothèses, mais notre intention est de soumettre différentes observations et réflexions selon les recherches antérieures. Par ailleurs, la sous-hypothèse 1.6 affirme que les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

Dans cette sous-hypothèse, nous soutenons que les EXTN réaliseront plus de changements dans l'ensemble des fonctions de gestion (marketing, opération, ressources humaines, managériale et financière).

---

<sup>22</sup> MEXTP, MEXTN, EFTP et EXTN

L'indice global des fonctions de l'entreprise pour les quatre groupes d'entreprises (page 166) montre que l'ensemble des actions modifiées par les MEXTP a été de 21,6 %, soit 109 actions sur une possibilité de 505. Les entreprises MEXTN ont été un peu plus actives que les MEXTP en modifiant 25,8 % de l'ensemble de leurs actions stratégiques (589/2311). Les entreprises du groupe des EXTP ont modifié 24,4 % de leurs actions stratégiques (263/1076) lors de la période 2007-2010, alors que les entreprises EXTN ont été le groupe d'entreprises qui a apporté le plus de changements, car ces dernières ont modifié 29,1 % de l'ensemble des actions qui leur ont été proposées (519/1784). Une fois de plus, on constate globalement que les groupes d'entreprises ont été plutôt inactifs, peu importe le type de turbulence (positif ou négatif) et le niveau d'expérience (expérimenté et moyennement expérimenté). Cependant, quelques éléments peuvent être soulevés. **La sous-hypothèse 1.6 semble se confirmer, car les entreprises en contexte de turbulence négative ont modifié plus d'options stratégiques que les autres groupes (MEXTP, MEXTN et EXTP) dans les différentes fonctions de l'entreprise.**

Nous ne sommes pas les seuls chercheurs qui ont constaté qu'il y avait peu d'activité dans un environnement turbulent. Cela a également été soulevé par Hayes et Abernathy (1980) dans leurs écrits. Ces derniers ont critiqué le comportement des entrepreneurs américains des années 70 en contexte d'environnement économique difficile en affirmant que les faibles performances économiques des États-Unis ne sont pas attribuables seulement à l'environnement, mais bien à l'inaction provenant des attitudes, des préoccupations et des méthodes de gestion des cadres. Par ailleurs, Schreuder et coll. (1991) notent que les entreprises les plus performantes sont celles qui prennent un nombre plus important de mesures stratégiques. Ils confirment dans leur étude que les entreprises les plus performantes avaient été les plus vigoureuses en matière d'actions posées face

à l'anticipation de la baisse de la demande. Évidemment, les groupes d'entreprises se trouvant dans une turbulence positive ont apporté encore moins de changement dans leurs actions stratégiques que celles de la turbulence négative. Elles ne sentent pas une grande pression à modifier certains aspects lorsque ces dernières ne subissent pas une baisse de clientèle. Elles sont plutôt accaparées par le nombre de contrats à réaliser.

### **La fonction marketing**

Tel que discuté précédemment, la sous-hypothèse affirmait que les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive. Si c'est le cas, les EXTN devront apporter plus de modifications dans la fonction marketing

Il a été noté que les groupes d'entreprises se trouvant dans une turbulence négative (MEXTN et EXTN) ont modifié en plus forte proportion leurs actions marketing que les entreprises de la turbulence positive (MEXTP et EXTP) lors de la période 2007-2010 (MEXTP, 20,2 %; MEXTN, 32,3 %; EXTP, 21,0 %; EXTN, 37,4 %) (pages 170-171). **En cohérence avec la sous-hypothèse 1.6, on peut conclure que les EXTN ont modifié plus fortement l'indice de la fonction marketing et affirmer que cette fonction confirme partiellement la sous-hypothèse 1.6.**

Les entreprises dans un contexte de turbulence négative essaient de déceler de nouvelles occasions d'affaires en offrant de nouveaux produits ou services à leur clientèle (énoncé 43.12) et désirent augmenter leur marché en modifiant leur territoire de vente (énoncé 43.1). Par ailleurs, celles-ci revoient leur image en changeant leur présence sur le Web (énoncé 43.6) et en apportant

des modifications à leur image de marque (positionnement, publicité, logo) (énoncé 43.13), en plus d'orienter leur promotion vers de nouveaux clients (énoncé 43.14). En période de turbulence ou d'incertitude, certains auteurs confirment que le recentrage des investissements en marketing est fortement recommandé (Schendel, Patton et Riggs, 1976; Starbuck, Greve et Hedberg, 1978). Dans le cadre de notre recherche, c'est dans un contexte de turbulence négative que l'on peut observer ce fait.

Par ailleurs, Starbuck, Greve et Hedberg (1978) proposent également de différencier le produit sur le marché relativement à la qualité et aux prix, ainsi qu'à la segmentation de la clientèle ciblée afin d'obtenir de bonnes performances en contexte de crise. Schreuder et coll. (1991) concluent, quant à eux, que les stratégies les plus performantes sont celles relatives à un changement de «mix-produit» et de leurs cibles. C'est d'ailleurs ce que tentent les entreprises en situation de turbulence négative en modifiant certaines caractéristiques de leurs produits et services. Tout cela, en orientant leur promotion vers de nouvelles clientèles et leur image.

Dans leurs recherches, Piercy et coll. (2010) proposent six grandes étapes stratégiques permettant les prises de décisions marketing pour confronter la période de récession économique, soit de vaincre la désorientation des dirigeants et le manque d'opportunité, développer une stratégie en mettant le consommateur au centre de celle-ci, accorder plus d'importance à la connaissance du marché, proposer des innovations de produits radicales, développer un message clair destiné à son public et rétablir ainsi que renforcer les relations au sein de la chaîne de valeur.

Parmi ces étapes proposées, quelques-unes semblent avoir été réalisées par les entreprises MEXTN et EXTN. L'étude exploratoire montre que les entreprises dans un contexte de turbulence négative travaillent beaucoup dans la recherche de nouveaux projets d'affaires. Ces entreprises,

principalement les EXTN, souhaitent en connaître plus sur leur clientèle en réalisant de nouvelles études de marché (énoncé 43.5) et en leur proposant de nouvelles promotions (énoncé 43.15). De plus, une grande partie de ces entreprises revoient leur image globale, mais aussi celle de leur marque pour s'adapter à leur clientèle et projeter un message cohérent à l'externe (stratégie Web).

### La fonction opération

Toujours dans le but de répondre à la sous-hypothèse 1.6 qui affirme que les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive. Nous devons démontrer que les EXTN apporteront plus d'actions dans la fonction liée aux opérations.

Tout comme la fonction précédente, les comportements de gestion liés aux opérations ont été plus modifiés par les entreprises se trouvant dans un contexte de turbulence négative (page 179). Les résultats évoquent que les entreprises MEXTN (23,1 %) ainsi que les entreprises EXTN (27,2 %) ont modifié plus de comportements de gestion comparativement aux entreprises MEXTP (16,8 %) et aux EXTP (18,3 %). **Étant donné, que les EXTN ont été celles qui ont modifié le plus cette fonction nous pouvons affirmer que cette dernière confirme partiellement la sous-hypothèse 1.6.**

Lorsque l'on se reporte à Gueguen (1997), ce dernier convient que la technologie (modification des fonctions internes de l'organisation) fait partie des stratégies principales pour remédier aux instabilités entre la société et son environnement. Par ailleurs, Kitching et coll. (2009) identifient trois grandes catégories de stratégie en contexte de récession : le repli, l'investissement et les stratégies

dites «ambidextres». Ils indiquent que les stratégies de repli impliquent la réduction des coûts d'exploitation et l'abandon d'actifs non stratégiques. Celles-ci semblent être les approches à court terme qui ont été fréquemment adoptées par les entreprises en contexte de turbulence négative pour faire face à la récession.

Les entreprises se retrouvant en contexte de turbulence négative ont modifié plusieurs éléments concernant la technologie. Ces actions viennent ainsi confirmer les propos de Gueguen (1997). Il a également été présenté précédemment que le groupe d'entreprises EXTN a fortement modifié ses investissements dans les opérations (énoncé 46.5) (42,9 %). Parmi les entreprises EXTN ayant modifiée cette action, près de 60 % d'entre elles ont soit réduit, reporté, abandonné ou supprimé les investissements. Les résultats nous indiquent que les entreprises en contexte de turbulence négative, principalement les entreprises EXTN, se sont repliées face à certains investissements dans les opérations, venant rejoindre les stratégies énoncées par Kitching et coll. (2009).

La seule action stratégique qui se démarque pour les entreprises se trouvant dans un contexte de turbulence positive se rapporte à la modification de leurs productions ou opérations (énoncé 46.1). En effet, 70,6 % des entreprises EXTP ont modifié cette dimension. Les autres groupes ont obtenu des proportions de moins de 50,0 %. Une analyse plus approfondie, parmi les résultats, nous permet de mentionner que ce groupe d'entreprises a modifié cet aspect principalement par l'achat d'équipements (38,5 %) et par l'implantation de nouveaux logiciels (23,1 %).

### **La fonction des ressources humaines**



Afin de valider la sous-hypothèse 1.6, qui soutend que les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive. Par conséquent, le nombre d'actions stratégiques des ressources humaines devra être supérieur pour les entreprises EXTN pour valider partiellement cette sous-hypothèse.

Les entreprises associées à un contexte de la turbulence positive ont été actives dans leurs actions stratégiques liées aux ressources humaines. Le groupe ayant le plus apporté de changements est celui des EXTP (39,6 %). Il est suivi des entreprises MEXTP (33,8 %), des EXTN (33,8 %) et finalement, des MEXTN (24,5 %) (page 179). **Ces résultats ne confirment pas la sous-hypothèse 1.6.**

Le contexte économique favorable de la turbulence positive influence fortement la gestion des ressources. L'environnement dans lequel évoluent les entreprises de la turbulence positive force celles-ci à développer cette fonction. Tout d'abord, l'investissement des grandes industries défavorise la rétention du personnel au sein des petites entreprises. Le manque de main-d'œuvre de cette région (Sept-Îles) fait en sorte que ces entreprises sont en compétition avec les grandes industries dans le recrutement. Les résultats indiquent que les entreprises EXTP et MEXTP ont changé plusieurs aspects liés à la rétention de personnel : leurs façons de faire, leurs conditions lors de l'embauche (énoncé 49.10) ainsi que leurs méthodes de recrutement de la main-d'œuvre (énoncé 49.6). Un autre élément qui a été modifié en grande proportion par les entreprises MEXTP et EXTP est l'échelle salariale (énoncé 49.1) ainsi que la rémunération des employés-cadres (énoncé 49.2), qui a principalement été augmentée.

De manière concomitante, le groupe d'entreprises EXTN a apporté beaucoup de modifications aux éléments touchant sa gestion des ressources humaines pendant la période 2007-2010. C'est d'ailleurs ce que propose Gueguen (1997) parmi l'une de ses stratégies adoptées pour favoriser l'adaptation de l'entreprise aux turbulences. L'étude exploratoire montre que les entreprises de ce groupe (EXTN) ont porté une attention particulière à la modification des objectifs de rendement des employés non-cadres (énoncé 49.5), surtout en les bonifiant. Ces dirigeants changent la manière de faire dans leur travail et leur culture.

### **La fonction managériale**

Comme il a été cité précédemment, la sous-hypothèse 1.6 indique que les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive. Pour la valider, nous devons constater que les entreprises EXTN apporteront plus de modifications pour la fonction managériale que les autres groupes (MEXTP, MEXTN, EXTP)

Le groupe d'entreprises ayant le plus apporté de changements dans leurs actions managériales sont les entreprises EXTP (21,1 %), alors que les entreprises EXTN ont modifié 18,5 % de l'ensemble des actions managériales, les entreprises MEXTP 18,4 % et les entreprises MEXTN 17,8% (pages 183-184). **Ce résultat confirme partiellement la sous-hypothèse 1.6.**

La recherche nous a permis d'identifier qu'une plus forte proportion d'entreprises ont révisé leur plan stratégique en apportant quelques changements mineurs (énoncé 50.1). Selon Johnson et coll. (2011) l'objectif de la planification stratégique est l'élaboration de la stratégie d'une organisation

grâce à des procédures systématisées et séquentielles, dont le but est de maintenir les chances de succès de l'entreprise. En ce qui concerne la planification stratégique et la relation avec la performance, D'Amboise et Bakanibona (1990) concluent que celle-ci est souvent parcellaire et sporadique chez les entreprises et que celles qui la réalisent bénéficient généralement davantage de succès. Par contre, Fredrickson et Mitchell (1984) constatent que dans des environnements instables, la planification globale a une influence négative sur la performance. Toutefois, nos résultats ne permettent pas de valider les conclusions de Fredrickson et Mitchell (1984).

Les entreprises EXTN ont modifié en plus forte proportion la restructuration de leur entreprise que les autres groupes (énoncé 50.2). Dans sa recherche, Gueguen (1997) présente le design organisationnel comme étant l'une des stratégies privilégiées en période de turbulence, soit la réorganisation de l'entreprise à l'interne face aux différentes perturbations. C'est d'ailleurs ce qu'ont fait les entreprises EXTN pendant la période de turbulence économique de 2007-2010.

Les entreprises EXTP ont été très actives dans plusieurs aspects de la fonction managériale. Tout d'abord, elles ont apporté beaucoup plus de changements que les autres groupes dans la modification des objectifs de performance (énoncé 50.3). Pour préciser, les deux groupes d'entreprises se trouvant dans la catégorie des plus expérimentées ont considéré plus fortement cet élément. Elles sont capables d'établir des objectifs de performance et de mettre en œuvre les actions afin de les réaliser. À ce sujet, Auclair (2006) précise que la fonction managériale représente l'orientation des efforts fournis par le gestionnaire afin d'assurer la convergence des pratiques managériales vers les objectifs. De plus, un autre indice montre que les entreprises moins expérimentées sont moins structurées dans leurs ressources. En effet, le groupe d'entreprises des MEXTP a été le groupe pour lequel il y a le plus de recours à la sous-traitance pendant la période

2007-2010 (énoncé 50.11). L'augmentation des activités économiques a fait en sorte que celles-ci ont fait appel à la sous-traitance principalement pour les activités de comptabilité (comptabilité et facturation). Cet élément souligne le fait que les entreprises de ce groupe n'ont pas été en mesure de réaliser ce type d'activité à l'intérieur de l'organisation, donc qu'elles ne possèdent pas nécessairement les ressources pour affronter la turbulence positive. Les entreprises plus âgées embauchent plus d'employés que les plus jeunes. Lacoursière, Fabi et St-Pierre (2000) suggèrent que les jeunes entreprises ont des activités peu organisées concernant la gestion des ressources humaines (GRH). Selon eux, les petites entreprises sont moins formalisées et développées en raison de leur taille. Ce propos est également appuyé par Brush (1995), qui indique que les entreprises plus vieilles sont plus structurées que les jeunes. L'opinion de ce dernier est soutenue par les résultats de cette recherche exploratoire.

### **La fonction financière**

Dans l'optique de valider la sous-hypothèse 1.6 affirmant que les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative apporteront plus de changements que les entreprises moyennement expérimentées en contexte de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive, nous identifierons le groupe qui a changé le plus d'actions stratégiques pour la fonction financière.

Par ailleurs, cette fonction est celle dans laquelle l'ensemble des entreprises a apporté le plus de changements. Les entreprises EXTN ont modifié le plus d'éléments dans cette fonction en apportant 33,1 % des modifications pour l'ensemble des actions. Les entreprises MEXTN ont modifié 32,8 % de celles-ci, 27,4 % pour les entreprises EXTP et finalement 22,5 % pour les MEXTP (page 190). **Les résultats confirment partiellement la sous-hypothèse 1.6.**

Les groupes d'entreprises se trouvant en contexte de turbulence négative ont apporté plus de modifications dans leurs options stratégiques pour cette fonction que les entreprises se trouvant en présence de turbulence positive. Parmi les actions qui ont été les plus touchées par le changement, c'est la modification des investissements dans le nouveau développement de marchés qui a été la plus active (énoncé 50.1). Plus de la moitié des entreprises des groupes des EXTN et des MEXTN ont modifié cet aspect. Parmi ces dernières, deux stratégies semblent ressortir particulièrement. En effet, près des deux tiers (63,0 %) des entreprises MEXTN qui ont avoué avoir modifié leurs investissements ont soit réduit, abandonné, supprimé ou reporté ceux-ci dans le développement de nouveaux marchés. Cette proportion est moins élevée (50,0 %) chez les entreprises EXTN.

Par ailleurs, le second élément le plus considéré par les entreprises de la turbulence négative se rapporte à la modification de l'utilisation des programmes gouvernementaux (énoncé 50.10). En effet, ces dernières ont utilisé plus fréquemment ces programmes que les entreprises en période de turbulence positive. Les programmes provinciaux ont été plus sollicités que les programmes fédéraux et municipaux.

Les entreprises EXTN développent une stratégie se rapprochant de celle proposée par Potter (1994) concernant les entreprises «Or». Le défi de celles-ci est de produire des volumes considérables afin d'exploiter les avantages liés à leur taille. Les actions de ces firmes visent à élargir le nombre de leurs clients en assurant une présence soutenue sur leur marché. Cela, en offrant toujours des prix peu élevés à leurs clients. En effet, une partie de ces entreprises se concentrent sur de nouvelles opportunités et ont tendance à vouloir diminuer leurs coûts de production. Elles travaillent activement pour augmenter leurs objectifs de rendement et de performance afin de

proposer leurs produits et services à des prix compétitifs. Potter (1994) indique que ces entreprises ont généralement des marques plus connues que celles de la compétition. Cette affirmation paraît logique, car ces entreprises connaissent une présence sur le marché plus longue que les entreprises moyennement expérimentées, et ce, en raison de leur longévité.

## 5.2. LA DISCUSSION DE L'HYPOTHÈSE 2

La seconde hypothèse que nous formulons précise que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances que les entreprises moyennement expérimentées en période de turbulence économique

La vérification de cette affirmation repose sur des questions spécifiques relatives aux différentes mesures de performance enregistrées par les entreprises. Ces questions correspondent à des indicateurs de performance au sujet desquels les entrepreneurs devaient indiquer la mesure de croissance, de liquidités, de rentabilité, d'endettement et de productivité<sup>23</sup>.

Il a été retenu, selon la revue de la littérature que les entreprises EX devaient avoir de plus faibles performances pour toutes les mesures vérifiées. Il a été présenté que les entreprises EX ne sont pas celles qui ont obtenu les plus faibles performances, excepté pour les mesures de rentabilité et de productivité. **C'est pourquoi nous rejetons l'hypothèse 2.** Ce sont d'ailleurs les éléments qui expliquent ce rejet qui seront discutés plus en détail pour chacune des mesures de performance.

### 5.2.1. LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.1 (CROISSANCE)

La sous-hypothèse 2.1 soutient que les entreprises expérimentées (EX) enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de croissance que celles moyennement expérimentées (MEX).

---

<sup>23</sup> Variation du niveau de croissance, liquidités, rentabilité, endettement et productivité enregistrés entre 2007 et 2010

Pour valider cette hypothèse, deux indicateurs de performance ont été conçus. La variation du chiffre d'affaires en pourcentage entre la période 2007 et 2010 représente le premier indicateur. Le second indicateur de croissance considéré pour l'évaluation de cette sous-hypothèse est la variation du nombre d'employés entre les années 2007 et 2010.

Afin que la sous-hypothèse 2.1 soit confirmée, les mesures de variation du chiffre d'affaires ainsi que du nombre d'employés pour les entreprises EX devaient être inférieures à celles des entreprises MEX. Les résultats nous ont indiqué que le groupe d'entreprises MEX a enregistré une variation du chiffre d'affaires plus faible que les entreprises EX entre la période 2007 et 2010 (page 147). Cette situation est la même pour la variation du nombre d'employés. Nous enregistrons une variation positive pour les entreprises MEX entre 2007 et 2010 de 20 emplois alors que les entreprises EX ont connu une variation positive de 44 emplois pour cette même période (page 152).

**Selon les différents résultats, nous rejetons la sous-hypothèse 2.1, et ce, en raison du fait que les entreprises expérimentées ont inscrit de meilleures performances que les MEX.**

Les écrits concernant l'âge et la croissance indiquent une relation négative entre ces deux variables (Storey, 1994; Wagner, 1995; Almus et Nerlinger, 1999; Davidson et coll., 2002; Saint-Pierre et coll., 2010). Plus une entreprise vieillit, moins l'écart de croissance est grand. Malheureusement, les résultats de cette étude exploratoire n'ont pas révélé une variation plus élevée chez les entreprises MEX que celles des EX. Évidemment plus une entreprise est jeune, plus il est facile d'obtenir des écarts significatifs de croissance entre les années lorsqu'on les compare aux entreprises plus expérimentées.



Par ailleurs, les études du CEE-UQAC (2014) et celle de Saint-Pierre et coll. (2010) relatent que les entreprises plus vieilles sont habituellement de taille plus grande. Les résultats obtenus prouvent que les entreprises EX avaient 5,5 employés en moyenne pour l'année 2010 alors que les entreprises MEX en avaient 4,2. Ces résultats confirment donc les résultats des études de Saint-Pierre et coll. (2010) et du CEE-UQAC (2014).

### **5.2.2. LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.2 (LIQUIDITE)**

Tout d'abord, il est important de rappeler la sous-hypothèse 2.2 affirmant les entreprises expérimentées (EX) enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de liquidités que celles moyennement expérimentées (MEX).

Les résultats obtenus indiquent que les entreprises MEX ont connu une faible variation (0,3 %) de leur niveau de liquidités moyen pendant la période de turbulence. Les entreprises EX ont plutôt augmenté leur niveau de liquidité moyen pour cette même période (4,6 %) (page 148). L'acceptabilité de la sous-hypothèse 2.2 reposait sur le fait que les entreprises EX devaient obtenir une variation du niveau de liquidités plus faible que les entreprises MEX lors de la période 2007-2010. **En raison des résultats obtenus, nous rejetons la sous-hypothèse 2.2.**

Différentes recherches ont démontré une relation favorable entre le niveau de liquidités et l'âge de l'entreprise (Alla, 1974 et Saint-Pierre et coll., 2010). En fait, les résultats de la recherche d'Alla (1974) montrent une forte corrélation entre l'âge et le niveau du fonds de roulement comptable sur le chiffre d'affaires. Cela indique que plus une entreprise vieillit, plus cette dernière génère du fonds de roulement (liquidités d'entreprise). Les résultats de la recherche de Saint-Pierre et coll. (2010) vont dans le même sens. Ces auteurs ont mesuré la liquidité des entreprises interrogées par

une échelle perceptuelle : de 1 (très inférieure) à 5 (très supérieure). Les entreprises de 25 ans et plus ont davantage de liquidités que les entreprises plus jeunes (niveau de perception qui varie entre 3,15 et 3,44 pour les 25 ans et plus comparativement à un indice variant entre 2,77 à 3,43 pour les 12-24 ans). De ce fait, l'étude exploratoire nous montre les mêmes conclusions sur la relation du niveau de liquidités et de l'âge que ceux présentés par Alla (1974) et Saint-Pierre et coll. (2010).

### **5.2.3. LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.3 (RENTABILITE)**

La variation du niveau de rentabilité moyen (en pourcentage) entre la période 2007-2010, nous permet de vérifier la sous-hypothèse 2.3 qui atteste que les entreprises expérimentées (EX) enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de rentabilité que celles moyennement expérimentées (MEX).

La variation moyenne du niveau de rendement pour les entreprises EX comparativement aux entreprises MEX a été moins élevée (page 149). **Les résultats de la recherche semblent confirmer la sous-hypothèse 2.3**

Dans sa recherche, Alla (1974) obtient la mesure de rentabilité des entreprises en calculant le bénéfice (avant frais financiers, amortissements, salaires de la direction et impôt des sociétés) exprimé en pourcentage sur l'actif total brut. Les résultats de cette recherche montrent un coefficient de corrélation négatif entre l'âge et le taux de rentabilité. Par ailleurs, Saint-Pierre et coll. (2010) utilisent la variation moyenne des fonds propres des trois dernières années. Le rendement des fonds repose sur le calcul du bénéfice net (moins impôts et intérêts) sur les capitaux propres. Les résultats obtenus dans le calcul de la rentabilité des fonds ne font pas ressortir de tendances particulières, car la variation entre les groupes d'âge est irrégulière.

#### 5.2.4. LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.4 (ENDETTEMENT)

Le niveau d'endettement<sup>24</sup> est une valeur nous permet de confirmer la sous-hypothèse 2.4 : les entreprises expérimentées (EX) enregistreront de plus faibles performances pour la mesure d'endettement que celles moyennement expérimentées (MEX).

Il a été noté que les entreprises EX ont diminué leur niveau d'endettement moyen de 3,6 %, alors que les entreprises MEX ont diminué, elles aussi, leur niveau d'endettement moyen de 0,6 % (page 150). **Cette constatation permet d'affirmer que la sous-hypothèse 2.4 est rejetée.**

Même si Bijon (1984) affirme que les entreprises matures alourdissent leurs dépenses, la majorité des écrits au sujet de l'âge des entreprises et le financement, spécifiquement sur le niveau d'endettement, relatent que, généralement, plus les entreprises sont âgées, moins elles ont de dettes (Alla, 1974 et Industrie Canada, 2013). Alla (1974) a mesuré la part de liquidités qui était affectée aux intérêts. Les résultats révèlent que plus une entreprise est âgée, plus la part des intérêts sur la liquidité diminue. Cela signifie que le niveau d'endettement diminue chez les entreprises plus vieilles. Par ailleurs, les résultats de l'étude longitudinale sur le financement des PME (Industrie Canada, 2013) indiquent que le taux de demande par emprunt pour les entreprises âgées de plus de 10 ans est moins élevé que pour les entreprises de 4 à 10 ans (17,2 % comparativement 20,7 %).

Les résultats obtenus sont cohérents avec les questions demandées principalement pour celle-ci : avez-vous renégocié ou refinancé une ou des dettes avec un ou plusieurs créanciers et avez-vous modifié le niveau de sollicitation afin d'obtenir de nouvelles sources de financement? Très peu d'entreprises EX avaient renégocié ou refinancé leurs dettes, comparativement aux entreprises

---

<sup>24</sup> La mesure de performance obtenue en calculant la différence entre le passif et l'avoir des actionnaires de 2010 et celui de 2007, divisée par le passif sur l'avoir des actionnaires de 2010, le tout multiplié par 100

MEX. De plus, un très faible pourcentage des entreprises EX ont sollicité de nouvelles sources de financement alors qu'une proportion plus élevée des entreprises MEX l'ont fait. Il faut également souligner que le niveau d'endettement reste stable chez la grande majorité des entreprises des deux groupes.

#### **5.2.5. LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.5 (PRODUCTIVITE)**

Tel qu'émis dans l'élaboration de la sous-hypothèse 2.5 : les entreprises expérimentées (EX) enregistreront de plus faibles performances pour la mesure de productivité<sup>25</sup> que celles moyennement expérimentées (MEX). Pour confirmer cette affirmation, la mesure de productivité a été demandée à l'ensemble des entreprises interrogées et ces dernières devaient indiquer la classe de productivité dans laquelle elles devaient se situer pour la période de 2007 et pour celle de 2010.

La mesure de productivité chez les entreprises EX a augmenté pour 11 des 42 entreprises alors qu'elle a diminué chez 9 d'entre elles pour une augmentation totale de +2. Les résultats obtenus montrent que 9 des 43 entreprises MEX ont augmenté leur ratio de productivité et que 4 des 43 entreprises ont diminué leur ratio de productivité, soit une augmentation totale d'intervalle de +5. On remarque que les entreprises MEX ont amélioré leur productivité dans sa globalité alors que les entreprises EX l'ont aussi fait, mais de façon moins marquée (page 151). **Nous pouvons donc confirmer que les résultats sont en faveur de l'hypothèse 2.5.**

Il est important de préciser qu'aucune étude n'a mesuré la productivité des entreprises selon différentes catégories d'âge. Toutefois, Bijon (1984) mentionne que les entreprises qui ont un certain niveau de maturité alourdissent leur structure, pouvant ainsi influencer la productivité de ces

---

<sup>25</sup> La productivité des entreprises était calculée sur le chiffre d'affaires des entreprises, divisé par le nombre d'employés

dernières. Toutefois, les entreprises EX ont connu une légère augmentation de leur ratio de productivité ne pouvant confirmer les propos de Bijon (1984).

#### **5.2.6. LA VALIDATION DE LA SOUS-HYPOTHESE 2.6 (TURBULENCE NEGATIVE)**

Comme il a été discuté dans les autres sections, le niveau de turbulence positive ou négative a été créé afin de distinguer deux contextes complètement distincts parmi les territoires étudiés. La performance des groupes d'entreprises selon l'âge et le type de turbulence a été considérée dans l'analyse des différentes mesures de performance étudiées. Il est important de se remémorer que, dans l'élaboration des hypothèses de recherche, nous avons repris l'hypothèse concernant l'âge de l'entreprise et l'avons transposé à un contexte de turbulence négative dû aux écrits des différentes recherches. Il est donc soutenu que l'hypothèse 2.6 soit que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

Selon les résultats enregistrés, il s'est avéré que les entreprises expérimentées se trouvant dans un contexte de turbulence négative (EXTN) n'ont pas obtenu les plus faibles performances pour l'ensemble des indicateurs de performance mesurés (croissance, liquidités, rentabilité, endettement) excepté celui relatif à la productivité. Dans l'ensemble, il est faux d'affirmer que les entreprises EXTN obtiendraient de plus faible performance sauf pour la mesure de productivité. **Nous rejetons donc l'hypothèse 2.6.** Afin de vous démontrer cette affirmation, il est pertinent de discuter de chacune des mesures de performances évaluées pour expliquer les impacts du type de turbulence auprès des différents groupes d'entreprises.

## Mesure de croissance

Les investissements du secteur minier semblent avoir porté leurs fruits auprès des entreprises de Sept-Îles. Le contexte de turbulence positive a favorisé l'augmentation du travail pour les entreprises se trouvant sur ce territoire. Cela se traduit aussi par une augmentation du chiffre d'affaires pour les PME ainsi qu'une augmentation du nombre d'employés.

Les résultats enregistrés pour les entreprises MEXTP et EXTP montrent une variation positive de leur chiffre d'affaires moyen lors de la période 2007-2010, soit de 19,0 % (MEXTP) et de 16,2 % (EXTP). Tandis que les entreprises de la turbulence négative ont obtenu une plus faible augmentation de leur chiffre d'affaires moyen, soit 3,1 % (MEXTN) et 6,3 % (EXTN) (page 195). De plus, il faut également constater que le nombre moyen d'employés dans les entreprises entre 2007 et 2010 a augmenté d'environ deux employés pour les entreprises en contexte de turbulence positive alors que la variation du nombre d'employés moyen a connu une très faible variation positive pour les entreprises MEXTN (0,3 employé) et EXTN (0,6 employé) entre ces deux périodes (page 201).

Les entreprises en situation de turbulence négative se trouvant dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont tout de même connu une augmentation moyenne de leur chiffre d'affaires et de leur nombre moyen d'employés.

Rappelons que la sous-hypothèse 2.6 soutenait que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en

contexte de turbulence positive. **Les résultats enregistrés pour les 4 groupes permettent de constater le rejet partiel de la sous-hypothèse 2.6 pour la mesure de croissance.**

#### Mesure de liquidités

La mesure de liquidité est une autre évaluation nous permettant de valider la sous-hypothèse 2.6 qui est que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

Il est noté que les entreprises MEXTP et EXTP ont augmenté leur niveau de liquidités moyen entre 2007 et 2010 de 25,4 % (MEXTP) et de 13,1 % (EXTP) alors que les entreprises de la turbulence négative ont diminué leur niveau de liquidités moyen de 5,3 % (MEXTN) et de 1,0 % (EXTN) pendant cette période (page 195). **Ces résultats soutiennent le rejet partiel de la sous-hypothèse 2.6 pour la mesure de liquidités.**

La liquidité dans l'entreprise sert principalement à payer les dépenses à court terme, soit les frais fixes et variables occasionnés par les activités de l'entreprise. Plus une entreprise réalise de nouvelles actions stratégiques, plus elle est susceptible d'occasionner des dépenses. Nous pouvons constater que les entreprises en contexte de turbulence négative ont posé plus d'actions que celle de la turbulence positive. Celles-ci ont occasionné des dépenses supplémentaires (diminution des liquidités) pour ces entreprises, principalement pour l'obtention de nouveaux clients, l'optimisation de la production, la modification des caractéristiques des produits et services. Tout cela, dans le but de conserver les clients actuels dans une économie défavorable.

Cette situation est toute autre pour les entreprises se trouvant dans la turbulence positive. Celles-ci ont posé très peu d'actions stratégiques tout en augmentant leurs revenus. Ces deux éléments ont eu pour conséquence d'augmenter de façon considérable leur niveau de liquidités entre la période 2007 et 2010.

### Mesure de rentabilité

Le nombre d'actions posées influence également les performances liées à la rentabilité<sup>26</sup>. Cette mesure est aussi désignée à valider la sous-hypothèse 2.6 qui affirme que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

Il a été constaté que les entreprises se trouvant en situation de turbulence négative ont posé plus d'actions dans la recherche de nouveaux clients ou de nouveaux marchés afin de trouver de nouvelles occasions d'affaires. Par le fait même, ces démarches occasionnent des coûts d'exploitation additionnels pour l'entreprise, principalement dans les frais de vente, venant ainsi augmenter les dépenses et diminuer le bénéfice brut d'exploitation de celle-ci.

Les résultats qui ont été présentés nous ont indiqué que les entreprises se trouvant dans un contexte de turbulence négative ont diminué leur niveau de rentabilité durant la période 2007-2010. Les entreprises MEXTN ont connu une diminution de 5,3 % de leur niveau de rentabilité moyen et il

---

<sup>26</sup>La rentabilité de l'entreprise est calculée selon la variation du bénéfice brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires entre la période 2007 et 2010



en va de même pour les entreprises EXTN (- 0,7 %). Parallèlement, nous avons remarqué que les entreprises en contexte de turbulence positive ont augmenté leur chiffre d'affaires en posant peu d'actions comparativement à l'entreprise de la turbulence négative. La résultante de cette situation donne lieu à une augmentation de leur niveau de rentabilité moyen. D'ailleurs, les entreprises MEXTN ont augmenté de 25,4 % leur niveau de rentabilité moyen et les EXTP l'ont augmenté de 10,0 % (page 198).

**Encore une fois, les entreprises en situation de turbulence positive enregistrent des résultats supérieurs à celles qui se trouvent dans un contexte de turbulence négative. Par ailleurs, ce sont les MEXTN qui ont obtenu la plus faible performance pour le niveau de rentabilité, ce qui nous permet de confirmer le refus partiel de la sous-hypothèse 2.6.**

#### Mesure d'endettement

La mesure d'endettement a été utilisée dans le but de valider la sous-hypothèse 2.6 soutenant que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

Précédemment, nous avons vu que les entreprises provenant de la turbulence négative sont celles qui avaient le plus renégocié ou refinancé une ou des dettes lors de la période de turbulence 2007-2010. Ces résultats reflètent bien le niveau d'endettement moyen obtenu entre les périodes 2007 et 2010 pour les entreprises en période de turbulence négative. Les entreprises MEXTN ont augmenté leur niveau d'endettement moyen de 0,9 % alors que les EXTN ont faiblement diminué le

leur de 0,7 %. Par ailleurs, les entreprises de la turbulence positive ont toutes baissé leur dette. Elles ont enregistré une variation négative de leur endettement moyen de 9,0 % pour les MEXTP et de 7,8 % pour les EXTP (page 198). **Bref, les résultats obtenus nous permettent de refuser partiellement la sous-hypothèse 2.6.**

Bien entendu, la contraction de nouvelles dettes pour les entreprises en période de turbulence négative était à prévoir. Logiquement, celles-ci doivent réinjecter des fonds dans l'entreprise, et ce, en raison de la diminution de leur niveau de liquidités occasionnée par l'augmentation des activités de promotion de l'entreprise. Et tout cela, en enregistrant une croissance peu élevée de leur chiffre d'affaires.

#### Mesure de productivité

La mesure de productivité est calculée selon la variation du chiffre d'affaires sur le nombre d'employés pour 2007 et 2010. Cette mesure permet de confirmer la sous-hypothèse 2.6 mentionnant que les entreprises expérimentées enregistreront de plus faibles performances pour l'ensemble de ces indicateurs (croissance, productivité, liquidité et endettement) en période de turbulence négative que celles moyennement expérimentées en période de turbulence négative ainsi que les autres entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive.

La mesure de productivité a été profitable pour les EXTP, où l'on retrouve variation positive entre les classes de productivité proposées de +5. Par ailleurs, les EXTN ont été celles dont le niveau de productivité a été le plus bas avec une variation négative moyenne de -2 entre les classes du niveau de productivité proposé (page 201). **Des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que la sous-hypothèse 2.6 est partiellement confirmée.**

Évidemment, les entreprises de la turbulence négative ont maintenu un chiffre d'affaires constant, entre la période 2007-2010. Pour le maintenir, elles ont dû faire des démarches additionnelles. Les résultats ont montré que ces entreprises ont réalisé beaucoup plus d'actions marketing ce qui a demandé plus de ressources, ce qui a eu une certaine influence sur le niveau de productivité.

Dans l'ensemble des discussions, les résultats nous ont permis de valider l'hypothèse 1 qui, selon l'indice global, semble être confirmée partiellement (figure 4). L'indice global de toutes les actions stratégiques indique que les entreprises expérimentées (EX) ont apporté plus de modifications pour l'ensemble des options. Lorsqu'on analyse les actions par fonction de gestion, les entreprises EX ont modifié en plus forte proportion les actions liées à toutes les fonctions (sous-hypothèses 1.1 à 1.4), sauf celle liée à la finance. Toutefois, des sous-hypothèses ont été refusées en raison du faible écart de proportion entre les deux groupes pour les fonctions liées au marketing, managériale (sous-hypothèses 1.1 et 1.4). C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons confirmé partiellement l'hypothèse 1. Nous avons également confirmé partiellement la sous-hypothèse 1.6 (figure 4) qui tient compte du type de turbulence selon les groupes d'âge. En effet, les entreprises expérimentées en contexte de turbulence négative (EXTN) ont obtenu un indice global supérieur aux autres groupes (MEXTP, MEXTN, EXTP). Cependant, une analyse selon les fonctions nous a permis d'identifier que les EXTN avaient eu un indice plus faible pour la fonction liée aux ressources humaines.

La validation de l'hypothèse 2 a été refusée (figure 5), et ce, en raison du fait que ce ne sont pas tous les indicateurs de performance qui ont été plus faibles que les MEX. La plupart des indices de performance pour les entreprises EX ont été supérieurs à ceux des MEX principalement pour les mesures de performance se rattachant à la croissance (2.1), la liquidité (2.2) et l'endettement (2.4). La sous-hypothèse 2.6 (figure 5) a été refusée également, car selon la turbulence négative, les entreprises expérimentées (EXTN) n'ont pas obtenu les résultats les plus faibles, excepté pour la mesure de productivité.

Figure 4  
Validation de l'hypothèse 1

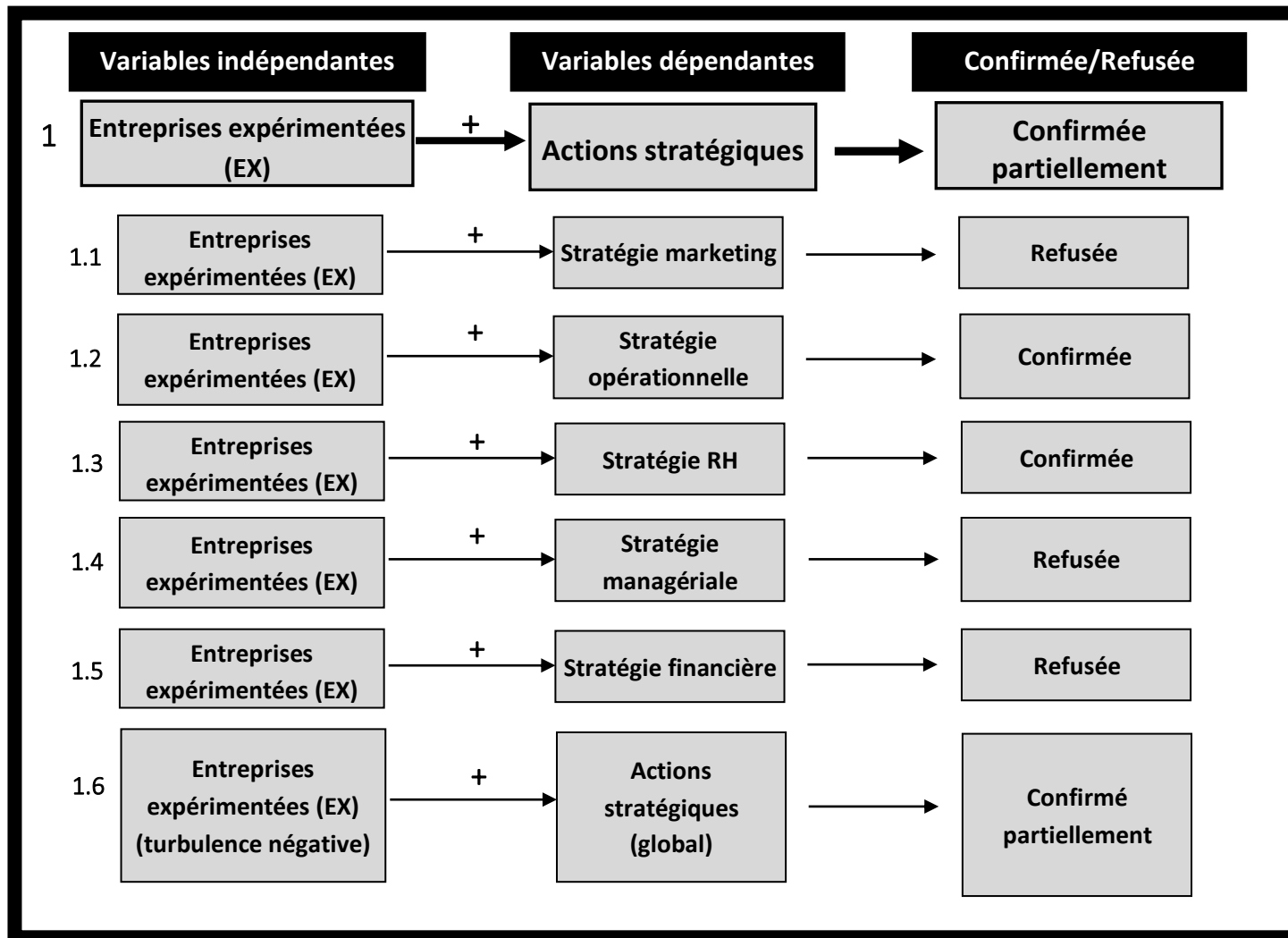
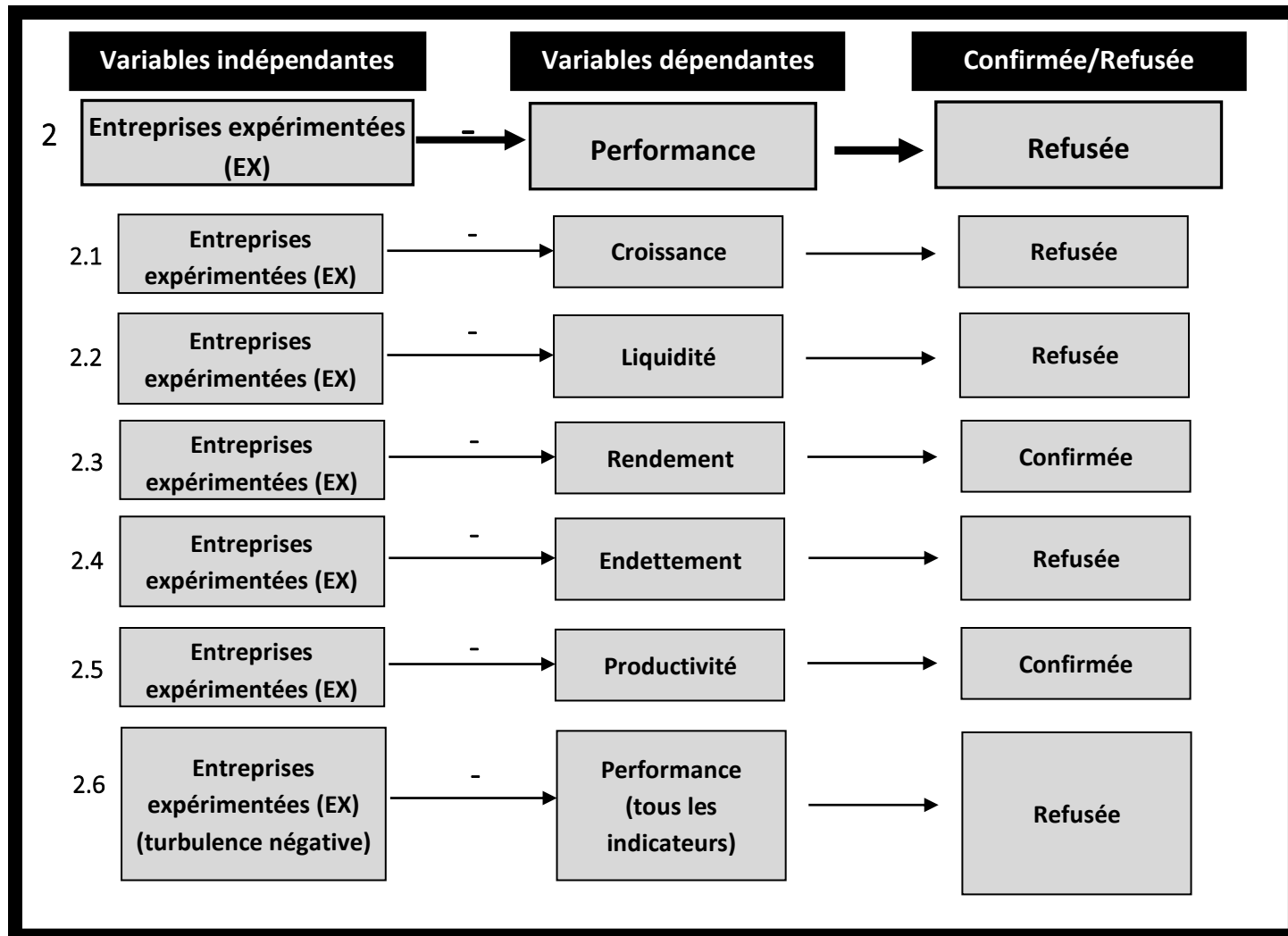


Figure 5  
Validation de l'hypothèse 2



Pour recenser d'autres éléments pertinents, on remarque que peu importe l'âge et le niveau de turbulence, les entreprises ont été très peu actives dans les différents choix stratégiques proposés. Toutefois, les entreprises EX ont été les plus actives dans presque toutes les fonctions de l'entreprise pour la période 2007-2010. Plusieurs éléments concernant les entreprises expérimentées ont pu être comparés aux différentes recherches empiriques concernant l'âge et le comportement de gestion des entreprises. Il a été constaté à plusieurs reprises qu'une partie des entreprises expérimentées semble utiliser une stratégie de masse et de domination par les coûts. Ces entreprises sont généralement plus prudentes dans le développement de nouveaux clients, mais désirent tout de même conquérir de nouveaux marchés afin de rentabiliser et d'optimiser leurs activités.

La plupart des entreprises expérimentées (EX) en période de turbulence ont choisi de diminuer leurs investissements dans le développement de leurs produits ou services. Elles souhaitent réduire leurs coûts de production, de main-d'œuvre et leurs frais généraux, tout en augmentant les objectifs de rendement auprès de leurs employés et les performances de vente et de production.

Parallèlement, les entreprises moyennement expérimentées (MEX) laissent paraître une optimisation de leurs processus d'entreprise. Même si le contexte économique est difficile, elles continuent d'investir et apportent généralement plus de changements concernant leurs produits et services et essaient de les faire connaître par différentes activités marketing (foires commerciales, activité socio-économique). Par ailleurs, elles ont besoin d'investissements pour réaliser ces optimisations, ce qui veut dire qu'elles réalisent plus de demandes de financement et sollicitent différents partenaires. Ces entreprises, qui sont généralement de plus petites tailles, semblent fixer

moins d'objectifs précis à leurs employés que les entreprises EX. Ces résultats laissent supposer qu'à ce stade de développement, les dirigeants d'entreprises ne voient pas l'obligation de créer des structures plus formelles dans la gestion des ressources humaines.

Les entreprises expérimentées obtiennent de meilleurs résultats dans presque toutes les mesures de performance. Elles ont augmenté leur croissance, leur nombre d'employés, leur niveau de liquidités, de rentabilité tout en diminuant leur endettement, et ce, de façon plus marquée que les entreprises moyennement expérimentées.

Le type de turbulence joue également un rôle important dans l'analyse des actions stratégiques apportées par les entreprises de l'étude. L'écart entre les entreprises de la turbulence négative et positive pour toutes les mesures de performance est très présent. Enfin, les entreprises en situation de turbulence négative ont modifié plusieurs aspects de leur marketing (territoire de vente, réseau de distribution, promotion, présentation de nouveau produits/services), de leur opération (revoir les façons de faire pour l'amélioration et le développement de produits/services) et de leurs finances (renégociation ou refinancement de la dette, analyse des coûts, diminution de certains investissements, utilisation plus fréquente des programmes gouvernementaux, investissement dans le développement de nouveau marché), montrant en quelque sorte une certaine réactivité au contexte de crise économique. Ces entreprises désirent maintenir leur production au même niveau où se trouvait l'entreprise avant la période de crise. On remarque que les efforts marketing et opérationnels vont dans ce sens.

Toutefois, les résultats montrent que l'influence de turbulence positive a un certain effet sur quelques comportements de gestion, principalement ceux reliés aux ressources humaines. À titre d'exemple, ces entreprises ont apporté des modifications dans leurs options stratégiques, soit dans



les méthodes de recrutement, la rétention de personnel et la formation. Des actions stratégiques beaucoup moins modifiées par les entreprises en contexte de turbulence négative, mais aussi auprès des entreprises moyennement expérimentées (MEX) et expérimentées (EX). Dans les autres fonctions, très peu de modifications ont été apportées par les entreprises en contexte de turbulence positive. Ces entreprises profitent de la croissance économique sans trop modifier leur opération, leur marketing ou bien leur finance. Toutefois, on remarque que certaines entreprises ont recours à la sous-traitance. Ce comportement peut expliquer le fait que les entreprises n'arrivent pas à répondre à leur carnet de commandes.

Le type de turbulence influence beaucoup les indicateurs de performance. En effet, les entreprises se trouvant en contexte de turbulence positive ont beaucoup augmenté leur niveau de croissance, de liquidités, de rentabilité et de productivité et diminué de façon marquée leur niveau d'endettement, et ce, en effectuant très peu de changements dans leurs actions stratégiques. Pour ce qui est des entreprises en contexte de turbulence négative, ces dernières ont enregistré peu de variations dans leur mesure de performance entre la période 2007-2010, malgré le contexte difficile (tableau 61). Comme il a été précisé, ces entreprises ont mis l'accent dans la recherche de nouveau contrat et dans le développement de marchés pour combler le ralentissement économique.

## **CHAPITRE 6**

### **APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE, LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE**

#### **6. APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE, LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHE**

Ce prochain chapitre présente les différents apports des résultats de recherche pour le milieu scientifique et la pratique, les différentes limites de l'étude ainsi que les pistes éventuelles de recherche afin de poursuivre l'étude de cette problématique.

##### **6.1. APPORTS THÉORIQUES ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE**

Les résultats de l'étude nous ont permis de vérifier aux différentes hypothèses de recherche et ainsi de répondre à la question générale : quelles sont les actions stratégiques et les performances permettant de différencier les entreprises moyennement expérimentées (MEX) et les entreprises expérimentées (EX) lors de la période de turbulence économique (2007-2010)?

Cette recherche a permis d'amener de nouvelles connaissances concernant les différents comportements de gestion pour les classes d'âge des entreprises. De plus, elle a mis en lumière les comportements de gestion des entrepreneurs dans deux types d'environnement de turbulence : positive et négative. La communauté scientifique a beaucoup étudié les différents types de turbulence négative, mais s'est peu attardée sur l'identification des comportements stratégiques de gestion en période de turbulence positive.

Les chercheurs ainsi que les acteurs du milieu économique auront une meilleure connaissance des comportements de gestion des entreprises. Par ailleurs, ces résultats nous apporteront des informations nouvelles concernant le choix des entrepreneurs expérimentés et moyennement expérimentés lors de la période de turbulence positive et négative. Cette compréhension des comportements de gestion des entreprises EX et MEX en période de crise devrait nous permettre de mieux cibler leurs besoins et les interventions à adopter lors de période difficile.

## **6.2. LIMITES DE L'ÉTUDE**

Nous avons relevé quelques limites à cette étude qui sont principalement liées à la méthodologie et à l'outil de mesure.

Tout d'abord, nous ne contrôlions pas la base de données des adresses électroniques des entreprises pour la cueillette de données réalisée sur le territoire du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Cela, en raison du fait que c'est un autre organisme (Comité de maximisation du Saguenay–Lac-Saint-Jean) qui a envoyé les invitations à répondre au questionnaire en ligne.

Par ailleurs, certaines questions de l'outil de mesure ont été reconnues comme subjectives en raison de leur formulation : « Avez-vous modifié...? ». De plus, le grand nombre de questions contenues dans l'outil de mesure pourrait avoir influencé négativement le taux de réponse.

Ensuite, il aurait été intéressant de valider la perception des entrepreneurs face à l'évaluation de la turbulence par d'autres acteurs économiques gravitant dans le monde des affaires. L'approche perceptuelle de Bandura (1982) aurait pu être utilisée. En effet, si les entrepreneurs dirigeants se prononcent eux-mêmes sur leurs propres stratégies et performances, des entretiens

avec les différents acteurs du milieu économique auraient pu être faits afin de valider les comportements de gestion relatés par les propriétaires d'entreprises ainsi que les performances globales de certains secteurs.

### **6.3. PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons identifié les comportements des entrepreneurs dirigeants dans chacune des fonctions de l'entreprise dans un contexte de turbulence, afin de comprendre les actions posées pour contrer cette turbulence et les effets de celles-ci sur la performance.

Les études réalisées au cours des dernières années ne présentent pas de portrait précis sur les comportements de gestion des entrepreneurs lors de la période de turbulence positive (croissance économique). Il serait intéressant de réaliser d'autres études permettant de comparer les résultats recueillis avec d'autres contextes similaires afin de confirmer ou d'infirmer certaines conclusions proposées.

De plus, il serait pertinent de refaire une autre prise de données avec ces mêmes entreprises pour connaître leur évolution d'après la crise. En ce sens, de voir si les actions qui ont été effectuées ont eu les résultats escomptés. De cette manière, il serait possible d'identifier les actions qui ont favorisé la relance des activités de développement pour ces organisations.

## CONCLUSION

Dans l'ensemble, les entreprises ont été peu actives dans la modification de leurs comportements de gestion stratégique. Celles qui ont apporté le plus de changements ont modifié pour environ 30 % des actions qui leur avaient été proposées. Cela démontre que les entreprises en période de turbulence ne sont pas très proactives, mais plutôt réactives face à un contexte instable.

Par ailleurs, il est vrai d'affirmer que les entreprises qui ont le plus réagi, ont été les plus performantes. Cela vient ainsi appuyer les propos de Schreuder et coll. (1991) affirmant que dans un contexte de ralentissement économique, les entreprises les plus performantes sont celles qui modifient un nombre plus important de mesures stratégiques. Dans cette étude, ce sont les entreprises expérimentées qui ont eu de meilleures performances et qui ont réalisé le plus de changements dans leurs différentes actions stratégiques. Par contre, cela a été tout le contraire pour les entreprises se trouvant en situation de turbulence positive. Elles ont moins posé d'actions stratégiques et ont obtenu de meilleurs résultats.

D'autres caractéristiques ont également été ressorties pour chacun des groupes d'entreprises (MEX et EX). Il est important de préciser que peu d'études ont été réalisées sur le comportement des entreprises moyennement expérimentées (5 à 12 ans). Cet élément ne nous a pas permis de comparer les comportements stratégiques de ce groupe avec d'autres recherches. Malgré cela, il a été plus facile de mettre en relation les comportements stratégiques des entreprises expérimentées (13-25 ans) avec les différentes recherches scientifiques en gestion consultées.

Il est apparu, lors de l'étude, que les entreprises moyennement expérimentées ont essayé d'aller chercher de nouveaux clients en augmentant principalement leurs activités de promotion dans les différents salons ou regroupements d'affaires. De plus, ces dernières ont réalisé plus de

changements auprès de leurs concurrents, principalement en concluant des partenariats d'affaires avec eux en période de turbulence. Les entreprises moyennement expérimentées ont également sollicité plus d'intervenants financiers dans la recherche afin d'obtenir de nouvelles sources de financement. Aussi, les entreprises moyennement expérimentées ont, en plus forte proportion que les entreprises expérimentées, renégocié ou refinancé une ou des dettes avec les différents créanciers. Tout cela se reflète dans les performances de l'entreprise, particulièrement en ce qui a trait au niveau d'endettement puisque celles-ci ont subi une augmentation de ce dernier pendant la période 2007-2010. Cet élément précise également que les entreprises expérimentées ont une certaine stabilité financière.

De façon concomitante, les entreprises expérimentées ont elles aussi eu des comportements stratégiques précis permettant de les caractériser. En effet, on remarque que ce groupe d'entreprises a essayé de trouver de nouvelles occasions d'affaires afin de contrecarrer un produit ou service qui a atteint une certaine maturité sur le marché. Concrètement, ce groupe d'entreprises a proposé de nouveaux produits et services à leur clientèle, même si ce comportement a été adopté par la plupart des entreprises des deux groupes. Les entreprises expérimentées ont cependant été plus prudentes dans la manière de le faire. Elles ont réalisé plus d'études de marché afin de valider le potentiel de nouvelles occasions.

Il a également été soulevé lors de cette recherche que les entreprises expérimentées ont réalisé moins de démarches dans la recherche de nouveaux clients. Néanmoins, elles ont opté pour une stratégie orientée vers le changement de leur promotion et la consolidation des clients existants. À titre d'exemple, elles ont amélioré, en plus forte proportion, leur service à la clientèle comparativement aux entreprises moyennement expérimentées.

La stratégie de domination par les coûts semble être l'une des plus plausibles, venant ainsi confirmer les résultats de Duquesnois (2012), indiquant que le groupe d'entreprises expérimentées ait été le seul à avoir utilisé celle-ci ainsi que la production de masse en période de crise. Pour appuyer cela, nos résultats montrent que les entreprises expérimentées ont modifié de manière plus importante leurs investissements dans la production ou les opérations. Elles les ont pratiquement toutes réduits, reportés ou abandonnés lors de la turbulence économique. Par ailleurs, ces entreprises ont modifié les objectifs de rendement des employés-cadres et non-cadres en leur proposant des objectifs de rendement plus élevés. De plus, elles ont spécifié avoir modifié les objectifs de performance, principalement ceux reliés aux ventes et à la production.

Dans un autre ordre d'idées, il a également été question de regarder les groupes d'âge selon le type de turbulence. Les résultats ne peuvent être toujours représentatifs et concluants, car le nombre de sujets pour chacun des groupes est très peu élevé. Toutefois, il nous a été possible de remarquer que toutes les entreprises de la période de turbulence positive ont peu adopté de mesures stratégiques lors de la période 2007-2010. Cependant, elles ont augmenté de façon soutenue leurs différentes mesures de performances.

Malgré cela, l'enjeu des entreprises en contexte de turbulence positive a été principalement la gestion des ressources humaines. Le bassin de main-d'œuvre sur le territoire étant limité, la rétention de celle-ci et les méthodes d'embauches ont représenté un défi pour elles afin de concurrencer celles des grandes sociétés.

Généralement, les entreprises de la turbulence négative ont posé beaucoup plus d'actions marketing (promotion, image, nouvelles opportunités). Elles ont été plus actives dans la recherche de nouveaux contrats et aussi pour garder les clients actuels. Par conséquent, leurs mesures de

performance s'en sont ressenties. Elles ont connu tout de même une petite augmentation de leur chiffre d'affaires, mais malgré cela, elles ont diminué leur niveau de liquidités et de rendement en raison des dépenses liées à la promotion. Certaines entreprises ont réussi à stabiliser leur niveau d'endettement alors que certains groupes l'ont augmenté.

En résumé, nous constatons que les entreprises ont été très peu proactives alors qu'elles devraient l'être davantage dans leurs différentes actions afin de mieux se préparer à d'éventuels changements dans les organisations. Cela, autant pour les entreprises qui vont bien (se préparer dans le cas d'un éventuel ralentissement économique) que pour celles qui vont mal (se préparer à une éventuelle reprise ou à développer un service ou un produit brisant les règles du marché) pour mieux performer.

Par ailleurs, les intervenants socio-économiques, dans un courant semblable, devront eux aussi développer des outils afin de répondre adéquatement aux changements rapides de l'environnement externe. Grâce à cette étude, nous avons identifié certains comportements d'entreprises se trouvant en croissance et en ralentissement économique. Dans cette perspective, les intervenants pourront alors mieux percevoir les différents besoins afin de mieux les supporter dans les différents types de turbulence. À titre d'exemple, il a été démontré que les entreprises en contexte de turbulence négative ont tendance à investir beaucoup dans les efforts marketing. Par conséquent, des programmes adaptés pourraient être développés pour favoriser le développement de marché (promotion, force de vente, etc.).

Toutefois, très peu d'actions sont apportées par l'ensemble des entreprises en recherche et développement, ce qui représente une problématique majeure pour l'identification de nouvelles occasions d'affaires. La flexibilité des PME permet à celles-ci de s'adapter rapidement aux



changements, mais leur façon de s'adapter varie d'une entreprise à l'autre : diminution des investissements en marketing, mise à pied, diminution des investissements dans les équipements, etc. Par le fait même, il faut favoriser l'investissement dans la recherche et le développement afin que les entreprises soient mieux préparées à affronter les divers types de turbulence (reprise ou ralentissement) et les nouvelles demandes des marchés. Nous désirons que les entreprises s'adaptent à l'environnement par des actions stratégiques variées et non seulement par des actions orientées vers les ressources humaines en période de croissance ou de réduction des ressources lors d'un ralentissement économique. En raison d'investissements en recherche et développement, les entreprises pourront être mieux informées et préparées face aux éventuelles occasions d'affaires afin qu'elles puissent les développer au bon moment.

Globalement, on observe que l'expérience des entreprises ainsi que le contexte de turbulence semblent avoir une influence sur les comportements de gestion des PME et que cette influence peut varier également selon la fonction de gestion en cause.

## BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations*. Presse de l'Université du Québec, p. 241.
- ALTIINTAS, G., ROYER I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *Management*, 2009/4, vol. 12, p. 266-293.
- ALLAIRE, Y., FIRSIROTU M. (2004). *Stratégies et moteurs de performance*. Chenelière Éducation, p. 2.
- ALDRICH, H. (1979). *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- ALLA, J. (1974). Âge et évolution de l'entreprise. *Revue économique*, vol. 25, n°6, Nov.
- ALMUS, M. et NERLINGER, E.A. (1999). Growth of New Technology-Based Firms : Which Factors Matter? *Small Business Economics*, 13 (2), p.141–154.
- AUCLAIR, I. (2006). *Les actions stratégiques de la petite entreprise performante : le cas de CYCLES DEVINCI*. Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- BABDURA, A. (1992). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, vol. 37, n°2, p.122-147.
- BÉDARD, M.G, EBRAHIMI, M., SAIVES A-L. (2011). *Management à l'ère de la société du savoir*. Chenelière Éducation, p. 498.
- BALDWIN, J., GRAY, T., JOHNSON, J., PROCTOR, J., RAFIQZAMAN, M. et SABOURIN, D. (1997). Les faillites d'entreprises au Canada. Statistique Canada, no 61-525-XPF.
- BARETTE, J. et BÉDARD, J. (2000). La gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations. *Revue Gestion*, vol. 24, n°4, p. 12-19.

- BERGERON, P.G. (1995). *La gestion dynamique : Concepts, méthodes et applications*. Éditions Gaëtan Morin, 2<sup>e</sup> édition, p.897.
- BIJON, C. (1984). Les stratégies de ruptures. *Harvard-L'Expansion*, automne 1984, p. 98.
- BOIN, A. (2005). From crisis to disaster: Towards an integrative perspective. *Collectif. What is a Disaster*: Perry, RW, Quarantelli, EL.
- BOUJLIDA, A. (2002). *La performance financière des PME manufacturières : conceptualisation et mesure. Maîtrise en gestion des PME et leur environnement*, Université du Québec à Trois-Rivières.
- BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance ? *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, juillet-août, p.61-66.
- BUARON, R. (1981b). New game strategies. *The McKinsey Quarterly*, vol.24, spring, p. 24-40.
- BURNS, R. et WALKER, J. (1991). A survey of working capital policy among small manufacturing firms. *Journal of Small Business Finance*, 1 (1), p.61-74.
- BRUSH CANDIDA, G. (1995). *International entrepreneurship : the effect of firm Age on motives for internationalization*. Édition ROUTLEDGE, p. 254.
- CALORI, R. et ATAMER T. (1991). *L'action stratégique*. Édition d'organisation, 1991.
- CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI (2014). *Étude exploratoire L'accès au financement des entrepreneurs du Saguenay-Lac-Saint-Jean*.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure*. MIT Press, Cambridge, MA.
- CHRISMAN, J. J., BAUERSCHMIDT, A. et HOFER, C. W. (1998). The determinants of new venture performance : an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), p. 5-29.

- COLIS, D., RUKSTAD M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, vol.86, n°4, p.71-75.
- COMEAU, P.-A., GAGNON, J., PAQUET, J., TREMBLAY, M. (2009). *La crise économique mondiale : survol des impacts au Québec*. Laboratoire d'étude sur les politiques publiques et la mondialisation, École d'administration publique, hors-série, octobre 2009.
- CONSEIL RÉGIONAL DE L'ENVIRONNEMENT DE LA CÔTE-NORD (2013). Portrait énergétique régional Côte-Nord, déposé au ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs, avril 2013.
- D'AMBOISE, G. et BAKANIBONA, A. (1990). La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques : conclusions et recommandations. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 3, n° 2, p.147-166.
- D'AVENI, R. (1995) *Hypercompétition*, Vuibert, Paris, (1994 pour l'édition originale, The Free Press).
- DAVIDSSON, P., KIRCHHOFF B., HATEMI-J A. et GUSTAVSSON H. (2002). Empirical analysis of business growth factors using Swedish data. *Journal of Small Business Management*, vol.40, p. 332-349.
- DEBUS, A. (2007). *Bâtir le succès des petites entreprises : une étude sur la productivité des PME*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, avril.
- DE KATELE, J.-M. et ROEGIERS, X. (2009). *Méthodologie du recueil d'informations : Fondements des méthodes d'observation, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*. Éditions De Boeck Université, 4<sup>e</sup> édition, p. 288.
- DESBIENS, J. (1988). Comment augmenter la productivité dans le secteur public? *Gestion*, p.63-67.
- DESHAIES, B. (1992). *Méthodologie de la recherche en sciences humaines*. Éditions Beauchemin, p. 400.

- DESS, G.G et BEARD, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 52-73.
- DE TONI, A. et NASSIMBENI G. (2001). The export propensity of small firms : a comparison of organisational and operational management levers in exporting and non-exporting units, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 7, n°4, p. 132-147.
- DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA (2010). *Profil socio-économique de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean (02)*, octobre, Ottawa, Gouvernement du Canada, p. 2.
- DIRECTION RÉGIONALE D'EMPLOI QUÉBEC DU SAGUENAY–LAC-SAINT-JEAN (2009). *Le marché du travail dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean : Perspective professionnelle 2009-2013*. Information sur le marché du travail. Adresse URL [<http://emploiuebec.net/regions/saguenaylacstjean/publications.asp?categorie=1008223>.] consulté en ligne le 15 septembre 2013.
- DOLAN, SL., JACKSON, SE., SABA, T., SCHULER, RS. (2002). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Édition du Renouveau Pédagogiques, 3<sup>e</sup> édition, p. 713.
- DUQUESNOIS, F., LE ROY, F. et GURAU, C. (2010). Stratégies concurrentielles dans une industrie en crise. *Revue française de gestion*, 4/2010, n° 203, p. 41-56.
- DUQUESNOIS, F. (2012). *Les stratégies des petites entreprises dans les industries en crise : Une étude des caves particulières de la région vitivinicole du Languedoc-Roussillon*, Thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, Science de gestion, Université de Montpellier.
- DRAZIN, R. et VAN DE VAN, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30, p. 514-539.
- EVARD, Y. (1993). *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris, Economica.

- FÉDÉRATION DES CHAMBRES IMMOBILIÈRES DU QUÉBEC (2009). La crise financière : ses origines américaines et ses répercussions canadiennes. *Publication mensuel : Fenêtre sur le marché*, juin.
- FOND MONÉTAIRE INTERNATIONALE (2010). *Études économique et financière sur les perspectives de l'économie mondiale : reprise, risques et rééquilibrage*, octobre. Adresse URL [[www.imfbookstore.org](http://www.imfbookstore.org)] consulté en ligne le 8 novembre 2013.
- FREDRICKSON, J. W. et MITCHELL, T. R. (1984). Strategic decision processes : comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, vol. 27, p. 399-423.
- GAUTHIER, B. (1987). *Recherche social : de la problématique à la collecte des données*. Presse de l'Université du Québec, p. 535.
- GAUTHIER, N. (2013). *Performance et crise financières : le cas des entreprises familiales canadiennes*. Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi.
- GAUVENTE, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 2, juin, p. 145 - 165.
- GELINIER, O. (1986). *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*. Éditions d'Organisation, Paris, p. 372.
- GERVAIS, M. et THENET, G. (1998). Planification, gestion budgétaire et turbulence. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, no 3, septembre, p.57.
- GINSBERG, A. et VENKATRAMAN, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy : A critical Review of the Empirical Research. *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.421-434.

- GOSSELIN, M. (2008). «Les logements disponibles se font rares». *Journal Les Affaires cahier spécial*, 20 septembre, p.A6
- GREPME (1994). Les PME: Bilan et perspectives. Québec, Les presses interuniversitaires, p. 437.
- GRÜNING, R et KÜHN, R. (2004). *Planifier la stratégie : un procédé pour les projets de planification stratégique*. PPUR presses polytechniques, p. 263.
- GUEGUEN, G. (1997). *L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales? Propos de réflexion*. Communication à la VIe conférence internationale de management stratégique (AIMS), HEC Montréal, 24-27 juin.
- GUEGUEN, G. (2005). *Pragmatisme méthodologique et analyse de l'environnement en stratégie*. Communication à la XIVe conférence internationale de management stratégique (AIMS), Pays de la Loire, Angers.
- GUL, FA. (1991). The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business manager's performance. *Accounting and business research*, vol.22, no.85, p.57-61.
- HAMBRICK, D.C. et SCHECTER, S.M. (1983). Turnaround Strategies for Mature Industrial-Product Business Units. *The Academy of Management Journal*, vol. 26, n°2, juin, p.231-248.
- HALL, W.K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, Septembrer-October, p. 75-85.
- HAYE, R.H., ABEMATHY, W.J. (1980). Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*, vol.58, n°4, p. 78-86.
- INDEX MUNDI, « *Minerai de fer – Prix Mensuel (Dollars US par tonne métrique sèche)* ». Adresse URL:[<http://www.indexmundi.com/fr/matieres-premieres/?marchandise=minerai-defer&mois=60>] consulté en ligne le 21 novembre 2013.

- INDUSTRIE CANADA (2009). *Bulletin trimestriel sur la petite entreprise*. Canada, novembre, vol. 11, n° 3. Adresse URL [<http://www.ic.gc.ca/trimestrielPME>] consulté en ligne le 8 décembre 2010.
- INDUSTRIE CANADA (2013). *Profil des PME : le commerce interprovincial*, novembre. Adresse URL : [[http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_02840.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02840.html)], consulté en ligne le 12 avril 2015.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC (2009). *L'investissement minier au Québec en 2008*, Adresse URL [<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/mines/mines-chiffres-2009.pdf>] consulté en ligne le 21 novembre 2013.
- INSTITUT DE RECHERCHE ET D'INFORMATION SOCIO-ÉCONOMIQUE (2009). *Pénurie de logements et hausse de loyer*, juin 2009. Adresse URL [<http://www.iris-recherche.qc.ca/wp-content/uploads/2011/06/Note-logement-2009v2.pdf>] consulté en ligne le 21 novembre 2013.
- JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLES, K., FRERY, F. (2011). *Stratégique* 9<sup>e</sup> édition. Pearson.
- KITCHING, J., BLACKBURN, R., SALLBONE, D. (2009). Business strategies and performance during difficult economic conditions. *Department of business innovation and skills*, juin, p.68.
- KUREK, T. (2000). «*Les stratégies de rupture*» dans *l'art de la stratégie*. Les Echos, Paris.
- LABOURDETTE, A. (1989). *Stratégies d'entreprises*. Montchrestien.
- LACOURSIÈRE, R., FABI, B., SAINT-PIERRE, J. (2000). *Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME*. 5<sup>e</sup> Congrès international francophone sur la PME, octobre, Lille.
- LANDEGHEM, RV. et PERSOONS, K. (2001). Benchmarking of logistical operations based on a causal model, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n° 1-2, p. 254-266.



- LAU, C.M. et BUSENITZ, L.W. (2001). Growth intentions of entrepreneurs in a transitional economy : The people's Republic of Shina. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.26 (1), p.5-20.
- LIND, J. (2001). Control in world class manufacturing - A longitudinal case study. *Management Accounting Research*, vol. 12, p.41-74.
- LORINO, P. (1997). *Indicateurs et tableau de bord : pilotage de performance, Méthode et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation.
- MACE, G., PÉTRY, F. (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche 2<sup>e</sup> édition*. Les presses de l'Université Laval, p.134.
- MARCHESNEY, M. (2004). *Management stratégique*. Les éditions de L'ADREG, p. 21.
- MARTINET, A-C. (1984). *Management stratégique*. McGraw-Hill, coll. Stratégie et Management, Paris, p. 118.
- MÉLÈSE, J. (1990). *Approches systémiques des organisations*. Paris, Les Éditions d'Organisation.
- MÉRY, S. (2008). L'utilisation de la différenciatrice sémantique en sociologie pour appréhender des facteurs agissant sur le choix des pratiques sportives. *Bulletin de méthodologie sociologique*, vol.98, p.40-59.
- MESCHI, P.X., CREMER, E. (1999). Competence building and corporate renewal. *Business Strategy Review*, vol.10, n°2, p. 43-51.
- MEYER, A., BROOKS, G., GOES, J. (1990). Environmental Jolts and Industry Revolutions : Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, vol. 11 (5), summer special issue, p. 93-110.
- MIA, L. et CHENHALL, R.H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organization and Society*, p.1-13.
- MINISTÈRE DES FINANCES ET DE L'ÉCONOMIE (2012). *Saguenay – Lac-Saint-Jean, portrait régional*. Gouvernement du Québec, automne, p.11.

- MINISTÈRE DES FINANCES ET ÉCONOMIE DU QUÉBEC (2012). *Portrait régional de l'entrepreneuriat*.
- MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE (2012), *Plan d'affectation du territoire public – Côte-Nord*.
- MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE L'INNOVATION ET DE L'EXPORTATION (2008). Taux de survie des nouvelles entreprises du Québec. Édition 2008.
- MINTZBERG, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris, Dunod, p.456.
- MORIN, E.M., SAVOIE, A. et BEAUDIN, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- MURPHY, G., GREGORY B., TRAILER, JW., Hill, R C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, vol. 36, p. 15.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE (2012). *Étude économique de l'OCDE Canada*. Librairie de l'OCDE [[www.oecd.org/librairie](http://www.oecd.org/librairie)] consulté le 4 novembre 2013.
- PELLERIN, A. (2004). *L'impact de l'arrimage de la stratégie d'affaires sur la performance des PME manufacturières québécoises*. Mémoire en gestion des PME et de leur environnement. Université du Québec à Trois-Rivières.
- PORTER, M.-E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, Économica, p. 426.
- PORTER, M.-E., SCHWAB, K. (2008). *The Global Competitiveness Report 2008–2009*. World Economic Forum, Geneva, Switzerland.
- POTTER, D. (1994). Rare Mettle : Gold and Silver Strategies to Succeed in Hostile Markets. *California Management Review*, n°37, p. 65 - 82.

- QUINN, R.E. et ROHRBAUGH, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, June, p. 122-140.
- RAMANUJAM, V. (1984). *An Empirical Examination of Contextual Influences on Corporate Turnaround*. Doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- RÉGIS DES RENTES DU QUÉBEC (2012). *Les conséquences de la crise financière de 2008 et de la récession qui a suivi*. Études et recherche de la Régie des rentes du Québec (RRQ), édition du 12 avril 2012. Adresse URL : [\[http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/expertise\\_retraite/edition\\_46/\]](http://www.rrq.gouv.qc.ca/fr/services/depeches/expertise_retraite/edition_46/) consulté le 12 novembre 2013.
- RICOL, R. (2008). *Rapport sur la crise financière*. Mission confiée par le Président de la République : dans le contexte de la Présidence française de l'Union européenne.
- ROBINSON, R.B. et PEARCE, J.A. (1984). Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 1, p. 128-137.
- ROBBINS, D.K. et PEARCE, J.A. (1992). Turnaround : Retrenchment and Recovery. *Strategic Management Journal*, vol. 13, p.287-309.
- SAINT-PIERRE, J. (1999). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Presses de l'Université du Québec, p.322.
- SAINT-PIERRE, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME, *Revue internationale PME*, vol.16 n°2, p. 61-82.
- SAINT-PIERRE, J., JULIEN P.-A., MORIN, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 23, n°2, p. 287–306.
- SAUCIER, A et BRUNELLE, Y. (1995). *Les indicateurs et la gestion des résultats*. Ministère de la Santé et des Services sociaux, direction générale de la planification et de l'évaluation. Collection Méthodologie et Instrumentation.

- SERVICE CANADA. (2012). *Perspective sectorielle 2012-2014 : Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Juin.  
Adresse URL [[www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/perspectives\\_sectorielles/ps\\_Saguenay.pdf](http://www.servicecanada.gc.ca/fra/qc/perspectives_sectorielles/ps_Saguenay.pdf)]  
consulté en ligne le 3 novembre 2013.
- SCHREUDER, H., VAN CAYSEELE, P., JASPERS, P., DE GRAFF, B. (1999). Successful bear-fighting strategies. *Strategic Management Journal*, vol.12, p. 523-534.
- SCHEID, J. (1980). *Les grands auteurs en organisation*. Dunod, Paris, p. 239.
- SINK, S. (1985). *Productivity management : planning, measurement and evaluation, control and improvement* John Wiley & Sons inc., New York.
- SIMARD, C., TRUDEL, L., VONARX, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire? *Recherches qualitatives*, hors-série, n° 5, p. 38-45.
- SMART, C., VERTINSKY, I. (1984). Strategy and the environment : a study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, vol.5, pp. 199-213.
- SOGBOSI BOCCU, B. (2013). Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et Entreprise*, vol.1 n° 311, p. 1-20.
- STATISTIQUE CANADA. (2009). *Registre des entreprises*, juin 2009. Ottawa, Gouvernement du Canada, p.3.
- STOREY, D.J. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London : Routledge.
- THERRIEN, C. (2003). *L'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière en fonction de l'âge des PME*. Mémoire présenté à l'Université du Québec à Trois-Rivières.
- THIÉTART, R.A. (1988). Success strategies for businesses that perform poorly. *Interfaces*, vol.18, n°3, mai-juin, p.32-45.

- TEURLAI, J.-C. (2004). *Comment modéliser les déterminants de la survie et de la croissance des jeunes entreprises?* Cahier de recherche, n° 197. Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.
- VENKATRAMAN, N. et PRESCOTT J.E. (1990). Environment-strategy coalignment : an empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, vol. 11, January.
- VILLE DE SEPT-ÎLES (2015), *Portrait géographique*. Adresse URL [[http://ville.sept-iles.qc.ca/fr/position-geographique\\_167/](http://ville.sept-iles.qc.ca/fr/position-geographique_167/)] consulté en ligne le 18 septembre 2015.
- VOYER, P. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*. Presses de l'Université du Québec. p. 446.
- WAGNER, J. (1995). Exports, Firm Size, and Firm Dynamics. *Small Business Economics*, vol. 7, n°1, p. 29–39.
- WALKER, DS., TOBIAS, AM. (2006). The effects of age and number of employees on managerial activities : an exploratory study of West Midlands small firms in the Central Technology Belt. *Strategic Change*, vol.15 n°2, p.75-83.
- WATIEZ, J.-C. (2002). Flexibilité et adaptation de l'organisation à l'environnement: la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5 n°1, p. 217-254.
- ZOUTENE, D. (2013). *Étude exploratoire des compétences des charges de projet au sein des firmes de génie-conseil : cas d'une firme québécoise*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi.

## **ANNEXE 1 :L'OUTIL DE MESURE**

**LES STRATÉGIES PRIORISÉES PAR LES PME DE SEPT-ÎLES  
EN PÉRIODE DE CROISSANCE ÉCONOMIQUE.**

**CENTRE D'ENTREPRENEURIAT ET D'ESSAIMAGE  
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
(CEE-UQAC)**

**JUILLET 2011**  
TOUS DROITS RÉSERVÉS.

## **INFORMATION**

Créé en janvier 1998, le Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage de l'Université du Québec à Chicoutimi (CEE-UQAC) est un centre d'affaires universitaire qui a pour mission de favoriser et de soutenir l'entrepreneuriat, le développement d'affaires et la création d'entreprises auprès des communautés universitaire et collégiale du Saguenay–Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord. De plus, le Centre organise et collabore à des activités entrepreneuriales en partenariat avec les intervenants de ces deux régions.

### **Objectif de l'étude**

L'objectif de cette étude est d'identifier les stratégies adoptées par les entrepreneurs de Sept-Îles lors de la période de croissance économique 2007-2010. Votre participation comme entrepreneur et dirigeant d'une PME est essentielle afin d'atteindre nos objectifs et nous vous remercions de votre participation.

Bref, nous désirons connaître les stratégies, actions et décisions stratégiques que vous avez adoptées afin d'affronter cette période de développement. **Il est important pour nous de connaître ce que vous avez fait réellement et non pas ce que vous auriez dû faire.**

### **Consignes et directives**

Répondre à ce questionnaire ne prendra quelques minutes de votre temps.

Lisez bien toutes les questions et répondez spontanément.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.

Les indications se retrouvent au début de chaque section afin de vous aider à répondre correctement aux questions.

Lorsque l'énoncé ne s'applique pas à votre situation, cochez **N/A**.

### **Confidentialité et utilisation des résultats**

Les informations recueillies sont confidentielles. Seul le personnel du CEE-UQAC aura accès à ces données dans le but d'établir des conclusions générales dans le cadre de l'étude sur les stratégies adoptées par les entrepreneurs et les résultats ne pourront être reliés à leurs répondants.

***Le genre masculin est utilisé à titre épique.***

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage  
de l'Université du Québec à Chicoutimi  
555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1  
Téléphone : 418 545-5011, poste 4655  
Courriel : [cee-ugac@uqac.ca](mailto:cee-ugac@uqac.ca)

Centre d'entrepreneuriat et d'essaimage  
de l'Université du Québec à Chicoutimi,  
section Côte-Nord  
175, rue de la Vérendrye  
Sept-Îles (Québec) G4R 3B7  
Téléphone : 418 968-8387

**Merci de votre collaboration!**



**\*Toute reproduction, partielle ou totale, du contenu du présent questionnaire, sans l'autorisation écrite de l'auteur, sera considérée comme illégale.**

## LE NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT

**Dans cette section, nous cherchons à mesurer le niveau de développement perçu par l'entrepreneur concernant la période 2007-2010 qui est considérée comme une période de croissance économique. (Encerclez votre réponse)**

1. Selon vous, quel était le niveau d'influence économique, vécu par les entreprises de votre secteur, pour la période 2007-2010?

Très forte influence négative				Neutre			Très forte influence positive
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

2. Selon vous, quel était le niveau d'influence économique, vécu par votre entreprise, lors de cette période de croissance 2007-2010?

Très forte influence négative				Neutre			Très forte influence positive
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

3. À titre d'entrepreneur, dans quelle mesure cette période de croissance 2007-2010 vous a influencé dans votre prise de décision (prise de risque)?

Très grande influence dans la prise de décision				Aucune influence			Très peu d'influence dans la prise de décision
<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

4. De 2007 à 2010, le nombre d'employés réguliers :      **a**      **b c**

5. De 2007 à 2010, le chiffre d'affaires :      **a**      **b c**

6. De 2007 à 2010, le niveau de rentabilité :      **1**      **2**

7. De 2007 à 2010, le niveau de liquidité :      **1**      **2**      **3**

- a. Est resté stable;
  - b. A diminué;
  - c. A augmenté.

**3**

- 1. Est resté stable;
  - 2. S'est détérioré;
  - 3. S'est amélioré.

## Quelles sont les stratégies priorisées par les PME en contexte de croissance?

Dans cette section, nous cherchons à identifier les comportements stratégiques que vous avez adoptés afin de vous adapter à cette période de croissance économique. (Cochez votre réponse et encerclez vos commentaires s'appliquant)

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
Avez-vous modifié vos territoires de vente?				<p><b>Réduction</b></p> <p>1. Territoires de vente au Québec;  2. Territoires de vente au Canada;  3. Territoires de vente aux États-Unis;  4. Autre : _____.</p> <p><b>Augmentation</b></p> <p>Territoires de vente au Québec;  Territoires de vente au Canada;  Territoires de vente aux États-Unis;  Autre : _____.</p>
2. Avez-vous modifié vos investissements dans le développement de nouveaux marchés (promotion, publicité, escomptes, études, etc.)?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>A Réduit de moins de 10 % nos investissements;  B Augmenté de plus de 10 % nos investissements;  C Réduit de plus de 10 % nos investissements;  D Augmenté de moins de 10 % nos investissements;  E Supprimé tous nos investissements;  F Abandonné certains investissements;  G Reporté à plus tard nos investissements;  H Autre : _____.</p>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
<p>3. Avez-vous modifié le nombre de participations à diverses foires commerciales (salons, colloques, congrès, expositions, etc.) en lien avec les activités de votre entreprise?</p> <p>3. a) <u>Quels sont les motifs de votre participation à ces foires?</u></p>				<p><b>Si oui :</b></p> <p>a. Augmenté le nombre de participations;  b. Diminué le nombre de participations;  c. Abandon total de ma participation à des foires commerciales;  d. Autre : ____.</p> <p>1. Rencontrer de nouveaux clients;  2. Promouvoir nos produits;  3. Recueillir de l'information sur les produits concurrents;  4. Rencontrer de nouveaux fournisseurs;  5. Développer des partenariats;  6. Autre : _____.</p>
<p>4. Avez-vous entrepris des démarches <b>additionnelles</b> avec un ou des partenaires d'affaires afin d'identifier de nouveaux projets d'affaires (développements, idées, problèmes, projets, etc.)?</p>				<p><b>Si oui, avec qui?</b></p> <p>1. Clients;  2. Fournisseurs;  3. Concurrents;  4. Distributeurs;  5. Autre : _____.</p>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
5. Avez-vous modifié le nombre de voyages de prospection dans le but de découvrir de nouvelles façons de faire ou de nouvelles opportunités?				<b>Si oui :</b> 1. Augmentation du nombre de voyages; 2. Diminution du nombre de voyages; 3. Abandon de tous nos voyages; 4. Autre : _____.
6. Avez-vous effectué une ou des études de marché <b>additionnelles</b> afin de développer de nouveaux projets d'affaires?				
7. Avez-vous apporté des modifications concernant votre présence sur le Web?				<b>Si oui :</b> a. Mise en ligne d'un site; b. Modifications de l'image du site; c. Commerce électronique; d. Publicité; e. Retrait/arrêt des interventions; f. Autre : _____.
8. Avez-vous modifié votre force de vente (nouveaux représentants)?				<b>Si oui :</b> A Augmenté le nombre de représentants; B Diminué le nombre de représentants; C Abandon de notre force de vente; D Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
9. Avez-vous modifié votre réseau de distribution?				<b>Si oui :</b> A Augmenté les points de vente; B Diminué les points de vente; C Abandon de notre réseau de distribution; D Autre : _____.
10. Avez-vous modifié vos investissements prévus dans le développement de nouveaux produits/services?				<b>Si oui :</b> A Réduit de moins de 10 % nos investissements; B Augmenté de plus de 10 % nos investissements; C Supprimé tous nos investissements; D Abandon de certains investissements; E Reporté à plus tard nos investissements; F Autre : _____.
11. Avez-vous modifié vos investissements prévus pour l'amélioration de produits/services existants?				<b>Si oui :</b> A Réduit de moins de 10 % nos investissements; B Augmenté de plus de 10 % nos investissements; C Supprimé tous nos investissements; D Abandon de certains investissements; E Reporté à plus tard nos investissements; F Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
12. Avez-vous apporté des modifications significatives aux caractéristiques de vos produits/services?				<p><b>Si oui :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le design;</li> <li>2. L'emballage;</li> <li>3. Les composantes.</li> </ol> <p><b>Augmentation</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Du prix;</li> <li>5. De la qualité;</li> <li>6. De la quantité;</li> <li>7. Du volume;</li> <li>8. Du délai de livraison;</li> <li>9. Du poids;</li> <li>10. Autre : _____.</li> </ol> <p><b>Diminution</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Du prix;</li> <li>12. De la qualité;</li> <li>13. De la quantité;</li> <li>14. Du volume;</li> <li>15. Du délai de livraison;</li> <li>16. Du poids;</li> <li>17. Autre : _____.</li> </ol>
13. Avez-vous modifié vos façons de faire en matière de développement de produits/services?				

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
14. Avez-vous modifié vos façons de faire en matière d'amélioration de produits/services?				
15. Avez-vous développé des échantillons, prototypes ou démonstrateurs de vos produits/services afin de connaître l'opinion de vos clients?				
16. Avez-vous modifié votre service à la clientèle?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>Amélioré la qualité du service à la clientèle;  Diminué la qualité du service à la clientèle;  Instauré les politiques d'un service à la clientèle;  Réduit les politiques d'un service à la clientèle;  Autre : _____.</p>
17. Avez-vous présenté de <b>nouveaux produits/services</b> à votre clientèle?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>1. En lien avec ceux déjà offerts (complémentaires);  2. Ayant un lien technologique ou commercial avec ceux déjà offerts;  3. N'ayant aucun lien avec ceux déjà offerts;  4. Autre : _____.</p>



Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
18. Avez-vous modifié l'image de marque (positionnement, publicité, logo)?				
19. Avez-vous orienté la promotion de vos produits/services vers de nouvelles clientèles?				<b>Si oui :</b> a. Locales; b. Provinciales; c. Nationales; d. États-Unis; e. Europe; f. Asie; g. Moyen-Orient; h. Autre : _____.
20. Avez-vous modifié la promotion de vos produits/services vers votre clientèle existante?				
21. Avez-vous modifié votre production ou vos opérations?				<b>Si oui :</b> a. Achat d'équipements de production; b. Modification d'un équipement de production; c. Achat de nouvelles technologies de production; d. Formation de nos ressources humaines; e. Réorganisation des tâches/postes; f. Changement des matières premières; g. Implantation d'un logiciel; h. Réaménagement de la ligne de production (modification du lay-out); i. Recours à la sous-traitance; j. Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
22. Avez-vous modifié le nombre de vos interventions de maintenance ?				<b>Si oui :</b> 1. Augmentation du nombre d'interventions; 2. Diminution du nombre d'interventions; 3. Abandon de toutes les interventions de maintenance; 4. Autre : _____.
23. Avez-vous modifié vos investissements dans votre production ou vos opérations?				<b>Si oui :</b> A Réduit de 10 % nos investissements; B Supprimé tous nos investissements; C Abandon de certains investissements; D Reporté à plus tard nos investissements; E Augmenté de 10 % nos investissements; F Autre : _____.
24. Avez-vous modifié vos processus d'achat?				<b>Si oui, de quelle façon?</b> a. Implantation du juste à temps; b. Implantation d'un système de commandes automatisées; c. Modification des procédures d'achat; d. Réévaluation de nos fournisseurs; e. Négociation avec les fournisseurs; f. Révision des fréquences d'achat; g. Augmentation ou diminution du volume d'achat; h. Échanges d'information avec les fournisseurs; i. Changement du nombre de fournisseurs; j. Achat en fonction des escomptes des fournisseurs; k. Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
25. Avez-vous changé de fournisseurs?				<p><b>Si oui, pour quelles raisons?</b></p> <p>A Localisation;  B Normes/accréditations;  C Quantité;  D Prix;  E Qualité;  F Délai de livraison;  G Conditions d'achat;  H Conditions de paiement;  I Nouveaux produits/services;  J Autre : _____.</p>
26. Avez-vous modifié votre système de contrôle de la qualité?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>A Nous avons modifié notre système actuel de contrôle de la qualité.  B Nous avons implanté un nouveau système de contrôle de la qualité.  C Autre : _____.</p> <p><b>Comment?</b></p> <p>A Nouvelle technologie;  B Nouvelle procédure (RH);  C Nouvelle accréditation (ISO, HACCP ou autre);  D Modification de la fréquence des contrôles;  E Autre : _____.</p>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
27. Avez-vous modifié vos budgets de recherche et de développement?				<p><b>Si oui :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Réduction mineure (-15 %) de nos budgets de R&amp;D;</li> <li>b. Suppression majeure (plus de 50 %) de nos budgets de R&amp;D;</li> <li>c. Augmentation de moins de 15 % nos budgets de R&amp;D;</li> <li>d. Augmentation de plus de 15 % de nos budgets de R&amp;D;</li> <li>e. Autre : _____.</li> </ul>
28. Avez-vous modifié vos priorités en matière de recherche et de développement?				<p><b>Si oui, quelles sont vos priorités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Techniques de production;</li> <li>b. Technologies de production;</li> <li>c. Procédés de production;</li> <li>d. Techniques d'assemblage;</li> <li>e. Développement de nouveaux produits;</li> <li>f. Amélioration de produits;</li> <li>g. Autre : _____.</li> </ul>
29. Avez-vous développé de <b>nouveaux projets</b> avec des institutions de recherche et de développement?				
30. Avez-vous conclu avec des institutions de recherche et de développement de <b>nouvelles ententes</b> de partenariat pour des projets de recherche?				

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (cochez ou encerclez vos réponses)
31. Avez-vous modifié la rémunération de vos employés-cadres?				<p><b>Si oui :</b></p> <p><b>Salaires :</b> <input type="checkbox"/>Diminution <input type="checkbox"/>Augmentation <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>Gel</p> <p><b>Bonus :</b> <input type="checkbox"/>Diminution <input type="checkbox"/>Augmentation <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>Gel</p> <p><b>Commissions :</b> <input type="checkbox"/>Diminution <input type="checkbox"/>Augmentation <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>Gel</p> <p><b>Avantages sociaux :</b> <input type="checkbox"/>Ajout <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>N/A</p> <p><b>Autre :</b> _____.</p>
32. Avez-vous modifié la rémunération de vos employés non cadres?				<p><b>Si oui :</b></p> <p><b>Salaires :</b> <input type="checkbox"/>Diminution <input type="checkbox"/>Augmentation <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>Gel</p> <p><b>Bonus :</b> <input type="checkbox"/>Diminution <input type="checkbox"/>Augmentation <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>Gel</p> <p><b>Commissions :</b> <input type="checkbox"/>Diminution <input type="checkbox"/>Augmentation <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>Gel</p> <p><b>Avantages sociaux :</b> <input type="checkbox"/>Ajout <input type="checkbox"/>Retrait <input type="checkbox"/>N/A</p> <p><b>Autre :</b> _____.</p>
33. Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés-cadres?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>a. Diminué les objectifs à atteindre;</p> <p>b. Augmenté les objectifs à atteindre;</p> <p>c. Autre : _____.</p>
34. Avez-vous modifié les objectifs de rendement de vos employés non cadres?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>a. Diminué les objectifs à atteindre;</p> <p>b. Augmenté les objectifs à atteindre;</p> <p>c. Autre : _____.</p>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
35. Avez-vous modifié vos façons de faire en matière de recrutement de personnel?				<b>Justifiez votre réponse.</b> <hr/> <hr/> <hr/>
36. Avez-vous modifié le nombre d'interventions en matière de recrutement de personnel?				<b>Si oui :</b> Augmentation du nombre d'intervention; Diminution du nombre d'intervention; Abandon de toutes les interventions; Autre : _____.
37. Avez-vous modifié vos façons de faire afin de retenir votre personnel?				<b>Justifiez votre réponse.</b> <hr/> <hr/> <hr/>
38. Avez-vous modifié certaines conditions de travail pour l'embauche de nouveaux employés?				<b>Justifiez votre réponse.</b> <hr/> <hr/> <hr/>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
39. Avez-vous révisé votre plan stratégique ?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>A Modification majeure de nos choix stratégiques;  B Modification mineure de certains choix stratégiques;  C Abandon de certains choix stratégiques;  D Adoption de nouveaux choix stratégiques;  E Autre : _____.</p>
40. Avez-vous restructuré votre entreprise?				<p><b>Si oui, comment?</b></p> <p>a. Suppression de postes;  b. Réorganisation des tâches;  c. Fusion de postes;  d. Instauration d'équipes semi-autonomes;  e. Abandon d'un produit;  f. Abandon d'une ligne de produits;  g. Abandon d'une ou des activités de l'entreprise;  h. Vente d'actifs;  i. Ajouts technologiques;  j. Amélioration des procédés de fabrication;  k. Délocalisation d'un site de production;  l. Création d'une nouvelle filiale;  m. Fermeture d'une filiale;  n. Création d'une nouvelle division;  o. Fermeture d'une division;  p. Autre : _____.</p>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
41. Quels sont les motifs pour opérer ces changements?				a. Proximité de la matière première; b. Faible coût de la main-d'œuvre; c. Disponibilité de la main-d'œuvre; d. Qualification de la main-d'œuvre; e. Normes, lois et règlements; f. Charge fiscale; g. Technologie; h. Environnement d'affaires favorable; i. Environnement d'affaires défavorable; j. Réduire les coûts d'opération; k. Autre : _____.
42. Avez-vous modifié le processus de contrôle des coûts?				<b><i>Si oui, dans quel département?</i></b>  A Production; B Inventaire; C Approvisionnement; D Ventes/marketing; E Autre : _____.
43. Avez-vous modifié vos interventions de recouvrement de vos comptes à recevoir?				



Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
44. Avez-vous modifié la gestion des comptes à payer?				
45. Avez-vous modifié les objectifs de performance?				<b>Si oui :</b> 1. Augmentation de nos objectifs de 10 % à la production; 2. Augmentation de nos objectifs de 10 % aux ventes; 3. Diminution de nos objectifs de 10 % à la production; 4. Diminution de nos objectifs de 10 % aux ventes; Autre : _____.
46. Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des fournisseurs?				<b>Si oui :</b> Achat du fournisseur; Vente de la filiale (fournisseur); Partenariat avec un fournisseur; Autre : _____.
47. Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des distributeurs?				<b>Si oui :</b> Achat d'un distributeur; Vente de la filiale (distributeur); Partenariat avec un distributeur; Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
48. Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des concurrents?				<b>Si oui :</b> Achat d'un concurrent; Partenariat avec un concurrent; Autre : _____.
49. Avez-vous modifié vos relations d'affaires avec un ou des clients majeurs (grands donneurs d'ordres)?				<b>Justifier votre réponse.</b>  _____ _____ _____
50. Votre entreprise s'est-elle fusionnée afin de créer une nouvelle entité?				
51. Avez-vous modifié la fréquence de vos participations à des activités socio-économiques (déjeuners, conférences, 5 à 7, activités caritatives, etc.)?				<b>Si oui :</b> Augmentation de la fréquence; Diminution de la fréquence; Abandon des participations; Autre : _____.
52. Avez-vous adhéré à un nouveau regroupement d'affaires (associations, réseaux, etc.)?				

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
53. Avez-vous transféré une ou des activités vers une autre entreprise (sous-traitance)?				<p><b>Si oui :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Informatique/système d'information;</li> <li>ii. Entretien;</li> <li>iii. Ressources humaines;</li> <li>iv. Paie/revenus;</li> <li>v. Facturation;</li> <li>vi. Comptabilité;</li> <li>vii. Marketing/communications;</li> <li>viii. Sécurité;</li> <li>ix. Télécommunications;</li> <li>x. Exploitation des matières premières;</li> <li>xi. Production industrielle;</li> <li>xii. Exploitation d'un réseau de télécommunications;</li> <li>xiii. Stockage/entreposage;</li> <li>xiv. Transport/distribution;</li> <li>xv. Vente;</li> <li>xvi. Autre : _____.</li> </ul> <p><b><u>La principale raison :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Réduction des coûts;</li> <li>B Efficacité (mieux atteindre ses objectifs);</li> <li>C Qualité;</li> <li>D Capacité de production;</li> <li>E Efficience (optimisation de l'utilisation des ressources dans l'atteinte des objectifs);</li> <li>F Autre : _____.</li> </ul>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
54. Avez-vous modifié la fréquence de vos consultations auprès d'experts pour vous aider dans la prise de décision?				<p><b>Si oui :</b></p> <p>Augmentation de la fréquence;  Diminution de la fréquence;  Abandon des consultations d'experts;  Autre : _____.</p> <p><b>Quels experts ont été consultés le plus souvent?</b></p> <p>a. Comptables;  b. Fiscalistes;  c. Juristes;  d. Financiers;  e. Ressources humaines;  f. Marketing;  g. Ingénieurs;  h. Lobbyistes;  i. Mentors;  j. Autre : _____.</p>
55. Avez-vous embauché (de façon permanente ou occasionnelle) des experts pour vous aider dans la gestion de l'entreprise?				<p><b>Si oui, quels experts ont été consultés le plus souvent?</b></p> <p>a. Comptables;  b. Fiscalistes;  c. Juristes;  d. Financiers;  e. Ressources humaines;  f. Marketing;  g. Ingénieurs;  h. Lobbyistes;  i. Mentors;  j. Autre : _____.</p>

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
56. Avez-vous modifié le niveau de sollicitation afin d'obtenir de nouvelles sources de financement?				<b>Si oui :</b> Augmentation du niveau de sollicitation; Diminution du niveau de sollicitation; Abandon de la sollicitation; Autre : _____.
57. Avez-vous analysé vos principaux postes de dépenses?				<b>Si oui, afin de réduire...</b> Nos coûts de matière première; Nos dépenses en énergie; Nos frais généraux; Nos coûts de main-d'œuvre; Nos coûts d'opération; Autre : _____.
58. Avez-vous renégocié ou refinancé une ou des dettes avec un ou plusieurs créanciers?				

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
59. Avez-vous modifié votre utilisation des programmes gouvernementaux?				<b>Si oui :</b> Utilisation plus fréquente; Utilisation moins fréquente; Abandon de l'utilisation des programmes; Autre : _____.
60. Quels sont les programmes gouvernementaux que vous avez utilisés?				<b>Si oui :</b> A Programme fédéral; B Programme provincial; C Programme municipal.
61. L'utilisation de ces programmes gouvernementaux était pour :				Financer l'achat d'équipements; Financer un projet de recherche; Financer une mission économique; Financer une étude de marché; 5. Financer une intervention spécialisée (ex. diagnostic organisationnel); Profiter d'un crédit d'impôt à la R&D; Utiliser un programme de formation; Recruter du personnel; Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	OUI	NON	N/A	Commentaires (encerclez vos réponses)
62. Quels étaient les ministères ou organismes en lien avec ces programmes gouvernementaux?				1. Développement économique Canada (DEC); 2. Ministère du Développement économique, de l'Exportation et de l'Innovation (MDEIE); 3. Investissement Québec; 4. Fonds d'intervention économique régional (FIER); 5. Centre local de développement (CLD); 6. Société d'aide au développement des collectivités (SADC); 7. Centre local d'emploi (CLE); 8. Centre québécois de recherche et développement de l'aluminium (CQRDA); 9. Développement économique Sept-Îles (DESI); 10. Centre d'aide technologique aux entreprises (CATE); 11. Autre : _____.
63. Avez-vous déjà vécu une période difficile (crise majeure) avec votre entreprise?				<b>Si oui :</b> A Protection de la faillite; Arrangement avec les créanciers; Autre : _____.

Durant la période 2007-2010 :	Commentaires (encerclez vos réponses)	
64. Quelle a été la variation du chiffre d'affaires pendant la période de janvier 2007 et janvier 2010?	1. Stable; 2. Augmentation de moins de 15 %; 3. Diminution de moins de 15 %; 4. Augmentation entre 15 % et 25 %; 5. Diminution 15 % et 25 %; 6. Augmentation de plus de 25 %; 7. Diminution de plus de 25 %; 8. Autre : _____.	
65. Quel était le niveau de liquidité de votre entreprise?  Ratio de liquidité = $\frac{\text{Actifs à court terme}}{\text{Passifs à court terme}}$	<b>Janvier 2007</b> A Stable; B 1,0 et moins; C 1,1 et 1,5; D 1,6 et 2,0; E Plus de 2,0; F Autre : _____.	<b>Décembre 2010</b> A Stable; B 1,0 et moins; C 1,1 et 1,5; D 1,6 et 2,0; E Plus de 2,0; F Autre : _____.
66. Quel était le niveau de rentabilité de votre entreprise?  Ratio de rentabilité = $\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	<b>Janvier 2007</b> A Stable; B 1,0 et moins; C 1,1 et 1,5; D 1,6 et 2,0; E Plus de 2,0; F Autre : _____.	<b>Décembre 2010</b> A Stable; B 1,0 et moins; C 1,1 et 1,5; D 1,6 et 2,0; E Plus de 2,0; F Autre : _____.



Durant la période 2007-2010 :	Commentaires (encerclez vos réponses)	
<p>67. Quel était le ratio de productivité de votre entreprise?</p> <p>Ratio de productivité = <math>\frac{\text{Chiffre d'affaires annuel}}{\text{Nombre d'employés temps plein}}</math></p>	<p><b>Janvier 2007</b></p> <p>A Inférieur à 75 000 \$;  B Entre 75 001 \$ et 100 000 \$;  C Entre 100 001 \$ et 125 000 \$;  D Entre 125 001 \$ et 150 000 \$;  E Entre 150 001 \$ et 175 000 \$;  F Plus de 175 000 \$.</p>	<p><b>Décembre 2010</b></p> <p>A Inférieur à 75 000 \$;  B Entre 75 001 \$ et 100 000 \$;  C Entre 100 001 \$ et 125 000 \$;  D Entre 125 001 \$ et 150 000 \$;  E Entre 150 001 \$ et 175 000 \$;  F Plus de 175 000 \$.</p>
<p>68. Quel était le nombre d'actionnaires/associés?</p>	<p>Janvier 2007 _____ Décembre 2010 _____</p>	
<p>69. Quel était votre pourcentage de l'actionnariat dans l'entreprise?</p>	<p>Janvier 2007 _____ % de l'actionnariat</p> <p>Janvier 2010 _____ % de l'actionnariat</p>	
<p>70. Quel était le nombre d'employés réguliers de votre entreprise?</p>	<p>Janvier 2007 _____ Décembre 2010 _____</p>	
<p>71. Lors de cette période de croissance, quels ont été les principaux problèmes (maximum de trois) à résoudre?</p>	<p><b>Justifier votre réponse.</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

72. Inscrivez dans les cases le pourcentage de variation. (ex. 10 % d'embauche d'employés de production)

Lors de la période 2007-2010	Licenciement	Mis à pied temporairement	Embauche
Cadres			
Superviseurs, contremaîtres ou cadres intermédiaires			
Employés de production/opération			
Personnel administratif			
Autre			

73. Durant la période 2007-2010, avez-vous conclu des partenariats d'affaires pour affronter cette croissance économique? (Inscrivez dans les cases votre réponse : **OUI**, **NON** ou **N/A**)

	Développement de produits/services	Développement de marchés	Contrats spécifiques à réaliser	Entente d'approvisionnement	Accord de licences	Enregistrement de brevets
Clients						
Concurrents						
Fournisseurs						
Instituts de recherche						
Agences gouvernementales						
Organismes parapublics						
Autre						

74. Durant la période 2007-2010, avez-vous fait l'acquisition ou la liquidation d'actifs? (Inscrivez dans les cases votre réponse : **OUI**, **NON** ou **N/A**)

	Acquisition	Liquidation
Actions		
Placements garantis		
Obligations		
Stock ou inventaire		
D'une partie des parts d'une entreprise		
De la totalité des parts d'une entreprise		
Brevets		
Licences		
Terrains		
Savoir-faire		
Équipements		
Immeubles		
Technologies de production		
Autre		

75. Durant la période 2007-2010, quel(s) partenaire(s) financier(s) avez-vous approché pour assurer la continuité ou le développement de votre entreprise? (Cochez les réponses s'y appliquant)

<div>Actions</div> <div>Organismes</div>	Sollicitation	Nouvelle source de financement	Réinvestissement	Financement obtenu		Type de financement		
				Oui	Non	À court terme	À moyen terme	À long terme
Intervenants socio-économiques								
Famille/conjoint/ami « Love money »								
Actionnaires actuels								
Nouveaux actionnaires								
Sociétés de capital de risque								
Programmes gouvernementaux								
Institutions financières								
Autre								

## LES CARACTÉRISTIQUES DU RÉPONDANT

Dans cette section, nous cherchons à recueillir quelques informations générales concernant votre entreprise et vous, comme entrepreneur. Ces informations seront traitées confidentiellement comme toutes les autres réponses de ce questionnaire. Elles seront strictement utilisées afin d'établir des statistiques générales pour un échantillon d'étude.

1. Quelle est la région de la localisation de l'entreprise (siège social)? \_\_\_\_\_ (ex. Côte-Nord)
2. Quel est le principal secteur d'activité de votre entreprise? \_\_\_\_\_ (ex. industriel)
3. Quel est le type d'activités?
  - a) Équipementier, transformation, conception et fabrication;
  - b) Restauration et hébergement;
  - c) Services spécialisés (Dentiste, vétérinaire, physiothérapeute, optométriste, etc);
  - d) Distribution et commerce de détail;
  - e) Services professionnels (firme privée : avocats, notaires, ingénieurs, etc.);
  - f) Autre : \_\_\_\_\_.
4. Quel est l'âge de l'entreprise? \_\_\_\_\_ ans
5. Quel est l'âge de l'entrepreneur? (*le répondant*) \_\_\_\_\_ ans
6. Quelle est la formation de l'entrepreneur? (*le répondant, ex. ingénieur, technicien en électricité, etc*) \_\_\_\_\_
7. Combien d'années d'expérience possédez-vous dans ce domaine d'activité? \_\_\_\_\_ ans

**Merci de votre collaboration!**